مايك فانس

التفكير خارج الصندوق

ديان ديكون




مجلة
الابتسامة


بسم الله الرحمن الرحيم

التفكير خارج الصندوق

مايك فانس
ديان ديكون





المركز الرئيسي (المملكة العربية السعودية)

ص.ب ٣١٩٦	تليفون	٤٦٢٦٠٠٠
الرياض ١١٤٧١	فاكس	٤٦٥٦٣٦٣

المعارض: الرياض (المملكة العربية السعودية)

شارع العليا	تليفون	٤٦٢٦٠٠٠
شارع الأحساء	تليفون	٤٧٧٣١٤٠
شارع الامير عبدالله	تليفون	٢٦٤٥٨٠٢
شارع عقبة بن نافع	تليفون	٢٧٨٨٤١١

الخبر (المملكة العربية السعودية)

شارع الكورنيش	تليفون	٨٩٤٢٣١١
مجمع الراشد	تليفون	٨٩٨٢٤٩١

الدمام (المملكة العربية السعودية)

الشارع الأول	تليفون	٨٠٩٠٤٤١

الاحساء (المملكة العربية السعودية)

المبرز طريق الظهران	تليفون	٥٣١١٥٠١

جدة (المملكة العربية السعودية)

شارع صاري	تليفون	٦٨٢٧٦٦٦
شارع فلسطين	تليفون	٦٧٣٢٧٢٧

مكة المكرمة (المملكة العربية السعودية)

أسواق الحجاز	تليفون	

الدوحة (دولة قطر)

طريق سلوى – تقاطع رمادا	تليفون	

موقعنا على الإنترنت

www. jarirbookstore.com

الطبعة الأولى

٢٠٠٢

THINK OUT OF THE BOX

By

Mike Vance and Diane Deacon





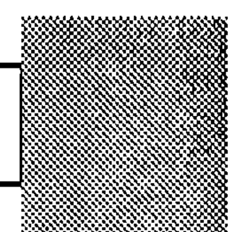
زين العابدين
مجلة الإبتسامة

المحتويات

زين العابدين
مجلة الإبتسامة

المحتويات


زين العابدين
مجلة الإبتسامة



تمهيد

اتخـذ اثنان من الحراس الشخصيين في سترتيهما الداكنة مكانيهما بجانب باب الدخول في نهايـة قاعـة الاحـتفالات ، فقـد كانا يصاحبان "لويس لاندبورج" ، الرئيس القدير لبنك أمـريكا . فقـد جـاء " لاندبـورج" لسماع "مايك فانس" يلقى خطاب الافتتاح في مؤتمر " آبل كمبيوتر" بالقرب من سان فرانسيسكو .

سـار " لاندبـورج" في الممـر الأوسط ، في وسط جمهرة من الناس ، إلى مقعد محجوز لـه في الصف الأول . لقد كان شخصاً وسيماً ومشهوراً ومتحضراً ، فهو يبدو تماماً كما تتوقع أن ترى رئيس بنك أمريكا ـ مهيباً . أما بقية الجمهور فكانوا قصة أخرى .

كـان "مـايك" و" لاندبـورج" صديقين منذ زمن بعيد ، فلقد ظهر " لاندبورج" في العرض التليفزيوني ـ الذى يقدمه مايك ـ "رجال على القمة" في لوس أنجلوس عام ١٩٦٠ ، وشارك في عـدد من برامج التطوير النظامية الخاصة بـ " مايك" في شركة والت ديزني . لقد توطدت الصـلة بيـنهما عـن طريق استشارات ونصائح " لاندبورج" الحكيمة على مر السنين . ضحك مايك لـ " لاندبورج " ، فرفع إبهامه تأييداً له .

رتـب مـايك أفكـاره بيـنما اتخـذ المـئات مـن أعضـاء عائلـة آبل مقاعدهم في انتظار بدء الاجـتماع . وكـان هـناك المـتعاقدون والموزعـون والمـوردون والمـبرمجون والصـحفيون ومؤسسو الشـركة والمسـتثمرون والأصـدقاء والمؤمنون بالفكرة . كان الجمهور متوقعاً، يتهامس بإثارة في ترقـب للمنـتج الـذي طـال انـتظاره وأيضـاً لظهور "ستيف جوبس" الذى ظهر مؤخراً في هذا اليوم .

وحيـث إنه انتظر بالقرب من المنصة ، قام "مايك" بتفحص الأفراد الوافدين على القاعة بحـرص ، لقد كان يعرف الكثير منهم جيداً. يعد التدقيق في وجوه المدعوين قبل العرض من طقـوس مايك ، حيث يفكر في هذا الأمر بالنظر إلى أعين جمهوره . فكان يمكنه رؤية الإثارة في أعينهم وهو يستعد لمخاطبة جمهور آبل .

كانت الشركة اليافعة مشهورة حينها وكانت في قمتها . فقد كانت مدللة من قبل "والت ستريت" وأغلفـة مجـلات الأعمـال ، ودائماً كانت تؤكد على حيوية روح مجال الأعمال في أمريكا . وكان "مايك" سـيتحدث لمدة ثلاث ساعات حول "مهمة التحدي" لبناء شركة المليار

دولار من البداية في غضون سنوات قليلة ، وقد طلبت "آبل" من "مايك " التحدث عن المبادئ الإبداعية خلف " التفكير خارج الصندوق " ، خاتماً ببعض القصص عن "جوبس" للكشف عن طبيعة عقله الفضولي وصفاته الملهمة .

كان "مايك" يعرف عدداً غير محدود من النقاد الذين كتبوا مجلدات عن أحاديث "جوبس" اللاذعة ، ولكن "مايك" عرف جوانب أخرى من شخصية "جوبس" أدت إلى اتزان الصورة : الشخصية العميقة والجانب الإنساني الذي يعرض شخصاً مهتماً وحنوناً وضعيفاً بخلاف ما هو ظاهر .

بدأ الاجتماع بالدعوة إلى النظام وتقديم "مايك" ، الذى أخبر الجمهور بشأن مصاعب النجاح التي واجهتهم ، كما حذرهم من أن أكبر التحديات التي واجهتهم كانت التعايش مع نجاحهم ، واستمرار شعورهم بالفخر ، والاستمرار في التعلم ، وتجنب التكبر ، وخلق الحلول الجديدة بشكل مستمر . كما اقتبس قول المؤسس المشارك، أ. س. (مايك) ماركولا :

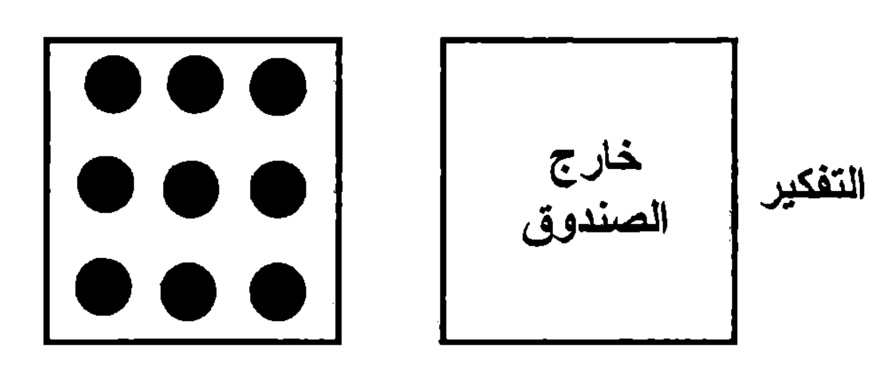
" إن أهم ما نملك هو مجموعة من القيم ، فنحن نؤمن أن الطريق الوحيد للنجاح هو (الإدارة عن طريق القيم) ".

وتحدى "مايك" عائلة "آبل" بالاستمرار في عدم الكشف عن أسرار كبار المبدعين للحفاظ على فضولهم ، وتفتحهم ، ورغبتهم فى تجربة الأفكار الجديدة . لقد ذكرهم أن المجادلات الساخنة قد أنتجت فريق أفضل ، وشركة أفضل ، ومنتَج أفضل .

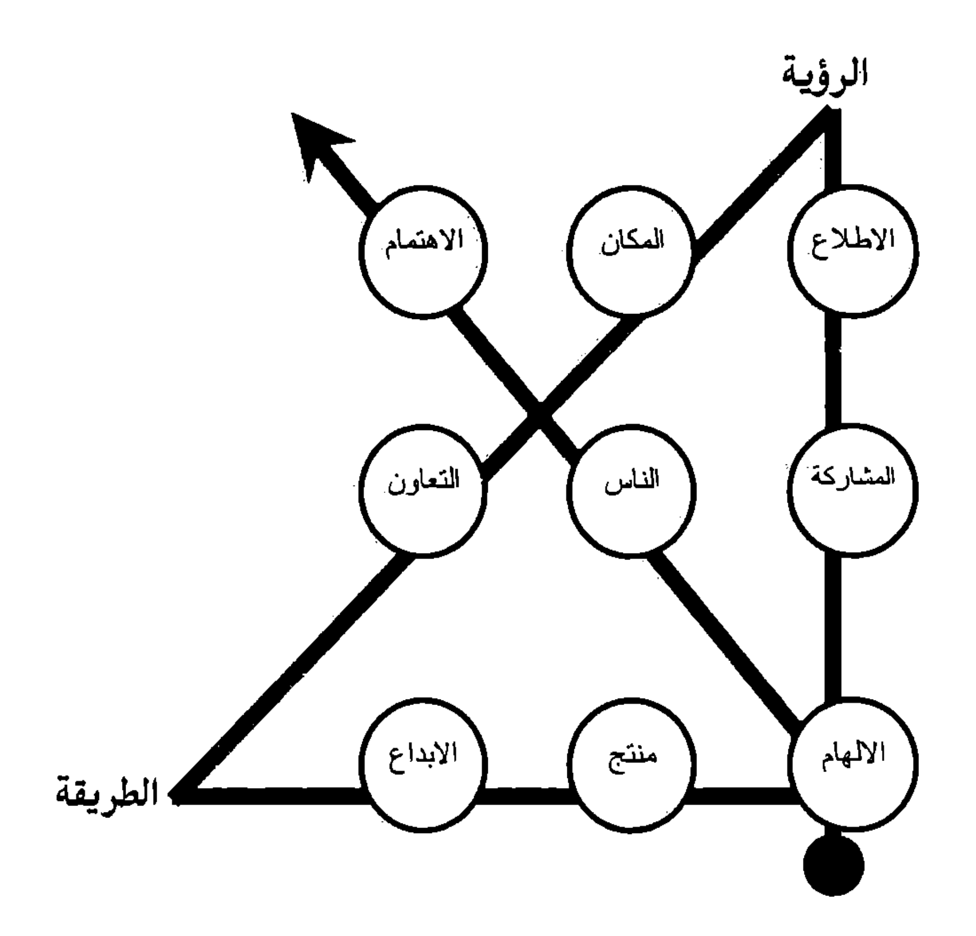
لقد مدح مايك ـ الذي عمل مع العديد من الشركات التي لا تهتم بفكرة دعم القيم العليا ـ الأفراد في آبل من أجل دعم مثل تلك القيم والمقاييس ، كما حذرهم من أن تكون بيروقراطية وسياسة الشركات الكبرى مجرد إغراءات ، وحذرهم أيضاً من أن البيروقراطيين والسياسيين يجعلون الأفراد يدينون لهم بالولاء والإخلاص بدلاً من الإخلاص لمهمة الشركة.

لقد ذكر "مايك" لجمهور "آبل" أنهم كانوا مجموعة من المتمردين صعبة الانقياد ، ذوي هدف عظيم ـ ألا وهو الثورة على أسلوب العمل والحياة ـ وبعد ذلك تحداهم لتجنب التفكير التافه وحكم النخبة .

وأنهى مايك حديثه بأن النجاح المبكر " لآبل" يُنسب إلى التمسك بالعناصر الأساسية للأفراد ، والمنظمات المجددة والمبتكرة . لقد كانت الرسوم التالية أحد رسوم العرض على المنصة :



لقد أوضح أن "التفكير خارج الصندوق" هو استعارة للتفكير الإبداعى الناجح ، إنه يستخدم التدريب على الربط بين تسع نقاط موضوعة على هيئة صندوق باستخدام أربعة خطوط مستقيمة فقط ، دون أن تترك القلم ، فالصندوق التخيلى يحتوى على موارد وأدوات وطرق وأساليب لفتح الصندوق ، يمكن القيام بها عن طريق الربط بين النقاط من خلال التفكير الإبداعى ، وتمثل كل نقطة جزءاً من صيغة للتفكير خارج الصندوق .



إن القيادة المهتمة والمؤهَّلة التي تقدم البيئات الغنية بالموارد ستُنتِج بشكل حتمي الأداء الفردي والتنظيمي الذي يحب الصحفيون والمؤلفون الكتابة عنه .

قد يكون الكثير مما ذكرناه في المقدمة مثيراً للجدل. ولكن مبادئ وممارسات الأفراد ذوي الإبداع المتميز قد تم إثباتها على مدار الوقت . فكلما تعلمنا المزيد عنهم ، كلما أصبحوا خالدين .

لماذا نسعى إلى التفكير خارج الصندوق ؟

إن الخروج من الصندوق هو هدف كل شكل من أشكال الحياة ، الميلاد ذاته يعد مثالاً مُهماً للخروج من الصندوق : تتفتح الشرنقة عن الفراشة ، ويخرج النبات من الأرض ، وتتصدع البيضة من النقر المستمر لأحد الأفراخ ، كلها أمثلة عن صراع الحياة ضد حدود البيئة .

لماذا نسعى إلى التفكير خارج الصندوق ؟ لنعيش ، لنكون ، لنبدع ، لنجدد .

يعد التفاؤل هو الوقود الذي يشعل التفكير الإبداعي ، ونحن ننظر خارج الصندوق ونتصل بالآخرين من خلال رؤيتنا ونتخيل أفضل نتيجة محتملة . قال خليل جبران ، "من سيصدق الشتاء إذا قال إن الربيع في قلبي؟".

إننا نتطلع أيضاً إلى التفكير خارج الصندوق للحصول على الفائدة الاستراتيجية لمشروعاتنا . إن رياح التغيير تستمر في الهبوب بقوة الإعصار في عالمنا المليء بالشركات ؛ حيث يقوم رجال التكنولوجيا بالتصفح على شاشة الإنترنت ، فهناك تدفق من الثقافة غير المحدودة لكن الأشكال صعبة الإدراك والتى تحير أكثر باحثي نظريات التغيير اطلاعاً .

ووسط تلك الضوضاء بزغت كلمة جديدة طنانة قمنا باستقبالها مثل دواء طال انتظاره . تلك الكلمة الشاملة هي "الاستراتيجي". والهدف من كونك استراتيجياً هو أن تُمنح فائدة تنافسية . إنه التفكير خارج الصندوق هو الذي أنتج : السيارة ، والقطار ، والطائرة والمصباح الكهربائي ، والتطعيم ضد شلل الأطفال ، والمصاعد ، وأجهزة التكييف ، وأنابيب المياه ، والتلفاز .

وتدعـى آخـر الابـتكارات التكنولوجـية تطبـيقات المعلومـات بـدلاً مـن : الحاسـب الشخصـي ، أو المشغلات المركزية ، أو التلفاز ، أو الفيديو . هناك نماذج يمكن أن تتناسب مع زوايا مطبخك ، أو تُعلق في سقف الحمام ، حتى أن بعضها يمكن غرسه في الحائط .

إن تطبـيقات المعلومـات هـي أفكـار اليوم المبتكرة. فماذا عن أفكار الماضي ؟ إن مبتكري الأمـس قـد أنـتجوا منـتجاً لتصـحيح الأخطـاء، وآخر للصق الرسائل الصغيرة على كل شيء واختراعـاً بسـيطاً يـدل حقـاً عـلى الهندسـة الإبداعـية يسمى مشبك الورق. كل تلك الأفكار لـلمفكرين المـتحررين في الماضي . من هم مبتكرى أفكار الغد ؟ من أين سيأتون ، هل هم من قوم إديسون وفيرم وديزني وجيتس ؟

لمحات مختصرة عن الإبداع

تعـد الـنماذج والخبرة هي المعلم ، لأنها تجعل الأفكار حقيقية ويمكن قياسها، بدلاً من أن تكـون افتراضـية. فـبين دفـتي هذا الكتاب ، نكتب لمحات عن مفكر مبدع بارز ، هناك مـثال عظـيم أوضح ـ بكل نجاح ـ المبادئ المؤيدة في هذا الكتاب : نورمان برينكر ، وتوماس إديسـون ولويـس لامور ، وفرانك ليود رايت ، و د. فيرنون لاك ، باكمينستر فوللر ، وأ.س مايك ماركولا ، وجاك ويلش ، ووالت ديزني. تسع لمحات ، تسعة مفكرين متحررين .

ولكـن عالمـنا سـيحتاج دائمـاً إلى المفكـرين المبدعين. في النهاية من سيرفع السيارات عن الطـريق عـن طـريق اكتشـاف كيفـية الذهـاب والمجيء بدلاً من السير على عجلات تتطلب الطرق ؟

أين أنت يا يوليس فيرن؟

مـن سـيتخطى وسـيلة المواصلات القديمة والبطيئة والمكلفة التي تسمى الطائرة عن طريق ابتكار طريقة تجعلنا نرتفع بنوع من الشعاع الضوئي؟

عد يا ويلبر وأورفيل!

مـن سيسـاعد في الـتخلص مـن المـيكروبات الـتي تنهكنا وتقلل من فترة تخيلنا وإبداعنا وحياتنا ؟

عودي لزيارتنا يا :مدام كوري واصطحبي معك لويس باستير؟

من سيمنع القتل بدون سبب ، والنزاع الدائم عن طريق كيف نحب وكيف نتعرف على طريقنا؟

عد للحديث إلينا *مرة أخرى يا : غاندي ، يا : مارتن لوثر كينج ود. ألبرت شوايتزر.*

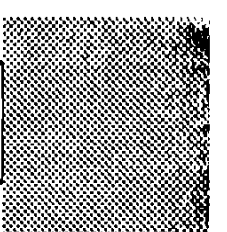
" التفكير خارج الصندوق" ستكون العبارة البراقة للألفية القادمة.

" التفكير خارج الصندوق" سيكون التحدي الأول للأفراد المضطلعين.

يتطلب " التفكير خارج الصندوق" أن نكون أذكياء وحساسين بما يكفي للعمل على المتطلبات التي يولدها عصر المعلومات.

دائماً ما يكون المستقبل تحدياً لأنه يأتي بالمتطلبات المتزايدة لفكرنا ومواردنا.

ستساعدك التقنيات الموضحة في هذا الكتاب على مواجهة تلك التحديات بتخطي الاستجابات التقليدية للتفكير الإبداعي والمتجدد .



الفصل الأول

كيف دخلنا إلى الصندوق ؟

هدفنا من وراء الوقت هو تقديم خطة عمل ،
لأن كل شيء لا يمكن حدوثه في وقت واحد .

إن هدف الصندوق هو تقديم
فراغ يحوى الأشياء .

نحن المسافرين عبر الزمان نحاول باستمرار
أن نفكر في طريقنا خارج الصندوق .

إن الحياة عميقة للغاية ، لدرجة أن معظمنا قد لا يحتويها كما يجب ، فبين الميلاد والممات ملياران ثانية ونصف تقريباً ، وهى فترة طويلة نسبياً بالنظر إلى عدد الخبرات التى يمكن أن نتعلمها ؛ وبالتالى يمكننا أن نتعلم خبرات كثيرة لم نمر بها من قبل .

لاشك أن هناك أسئلة كونية عميقة طاردت الإنسان منذ بداياته الأولى ، مثل : هل نحن ماديون أم روحانيون ؟

قال بعض الفلاسفة : إننا مخلوقات مادية ـ فى الأساس ـ لها تجارب روحية وقال آخرون : إننا مخلوقات روحانية ـ قبل كل شيء ـ تمر بتجارب مادية .

إن أرواح أشخاص معينين تبدو لصيقة الصلة بنا عندما نكون معهم : عاطفتهم ، آمالهم، أحلامهم تبقى فينا وتظهر على السطح من جديد عندما يثير ذاكرتنا شيء ما .

- والت ديزني .
- روي ديزني .
- لويس لامور .
- توماس إديسون .
- د. ر. باكمينستر فوللر .
- فرانك لويد رايت .
- ج. فيرنون لاك .
- إ. كاردون ووكر .
- جاك ويلش .
- ستيف جوبس .
- نورمان برينكر .
- أ.س مايك " ماركولا " .

كل هؤلاء كانوا مجرد أشخاص .

سنقابل كل هؤلاء وغيرهم في الصفحات القادمة ، وسنكتشفهم قليلاً قليلاً حتى نصل إلى جوهرهم تدريجياً من وجهة نظرنا. نأمل أن تتذكرهم وتتعلم منهم كما تعلمنا ، إنهم من المفكرين المتحررين . الذين كافح كل منهم ـ كما يجب علينا أن نفعل ـ من أجل التحرر من صندوق للتفكير النمطي غير المنتج . إنه تحد مستمر حتى لا تظل محتجزاً داخل الصندوق .

نحن لا نفترض أننا سوف نحصل على كل الإجابات ، ولكننا نستمر في البحث عنها . كما أننا لا نتوقع منك أن توافق على كل ما كتبناه هنا ، ولكن من المهم التفكير في المفاهيم والاتجاهات التي لاحظنا أنها تميل إلى احتجاز الناس داخل الصندوق . إن بعض الأفكار تحاصرنا مثل الفخاخ الرملية للعقل. على سبيل المثال :

التوتر والإفراط والتغيير

دعـنا نحـاول أن نـتعرض لـمزيد من التوتر والإفراط والتغيير في حياتنا ، برغم أن الكتب تخـبرنا ألا نقـوم بهـذا ، وألا نقـوم أيضـاً بالتقلـيل أو الإبطـاء أو الـتوقف أو الاعـتزال أو السيطرة . إن وفرة الكتب أصبحت أمراً كوميدياً بدلاً من كونها أمراً مفيداً .

إنـنا نتصـارع ونـتحدى كثيراً ، لنتخلص من الضغوط ، لكن واقع الأمر أننا نحقق المزيد مـنها كذلـك نمـيل إلـي أن نكـون معـتدلين أكـثر من كوننا مفرطين في كل ما نقوم به ، إلى درجـة أننا نفقد تركيزنا ، ونقبل دون شك وجهة النظر التي وضعها علماء الاجتماع ، وهى أن الجميع يرفضون التغيير .

دعنا نتناول هذا التحذير من منظور مختلف تماماً .

التوتر

بكـل وضـوح، هـناك اخـتلاف كـبير بـين الـتوتر الذي يسبب الاكتئاب والتوتر الذي لا يسـببه . إن الكـثير مـنا يحـاولون تحرير أنفسهم من التوتر ؛ عندما تكون المشكلة الحقيقية هـي التعامل مع التوتر ، فليس التوتر هو الذي يدمرنا بل إنه *الاكتئاب* . لقد اقترح د. هانز سيلي، مؤلف كتاب " توتر بلا اكتئاب " وهو أحد المراجع المهمة في العالم عن التوتر وآثاره عـلى الجسـد البشـري مـنهجاً جديـداً ، يقول : " لا يمكنك أن تخلص نفسك من التوتر ، بصـرف النظر عن محاولاتك الجادة . لأن الصراع سوف يبدأ ليجعل قلبك يخفق ، والحيلة الذكية تكمن فى تجنب استهلاك الأعراض المرضية للتكيف ".

مـن الممكـن أن نبـتعد عـن محاولة التكيف لكن دون أي توتر ، فلن تستمر قلوبنا تخفق طويـلاً. إن النشـاط الـتوتري ، مثل ممارسة الرياضة أو الغضب ، يزيد من ضربات القلب . فإن الصراع يؤدى إلى تدفق الدم في الأوعية الدموية ، فالفعل الانقباضي مرهق بشكل ملازم، ولكنه بشكل دوري ضروري للحياة .

لذلـك ومـع الـتفكير في الأعـراض العامة للتكيف ؛ عادةً ما سنقول : عليك أن تزيد من حجـم الـتوتر ، علـيك أن تتعرض لمزيد من التوتر بقدر الإمكان . واختبر هذه الطريقة لترى

إن كانت تفيد أم لا . يرى الخبراء أن الناس يسببون لأنفسهم مستويات خطيرة من الاكتئاب عن طريق القلق المفرط بشأن التوتر الذي قد لا يؤذيهم أبداً . إنها حلقة مفرغة .

لهذا ، عليك أن تقبل التوتر ، اعتنقه وقدره ، ولا تقاومه أو تنكره ؛ فسنتعرض له شئنا أم أبينا فلن يتغير السياسيون وستظل الفوضى سائدة فى الفنادق ولن تستطيع إيجاد أماكن فى رحلات الطيران . (كان لدينا صديق غاضب بشدة لكون رحلته مع عائلته إلى هاواي قد ألغيت مما جعله يفكر في التعامل مع شركة طيران أخرى).

من أكثر الأنشطة الإنسانية الممتعة تلك التي تنتج التوتر الشديد . إنها تجعل قلوبنا تقفز من صدورنا ! تتورد بشرتنا و تتسع أعيننا وتتسارع أنفاسنا . لا يمكن أن يحيا أحدنا دون التعرض لهذا النوع من التوتر ، فإن كانت وجهة نظرك تسبب لك التوتر ، فاستمتع بها ، ولكن لا تكتئب .

افعل شيئاً ، ابحث عنه ، هاجمه ، عليك أن تشعر بالتوتر بشكل متحرر .

الإفراط

نادراً ما يكون هناك أي إنجاز عظيم دون إفراط . قم بعمل الأشياء بشكل مفرط ، نحن لا نشير هنا إلى الإفراط في تناول الطعام ، أو الشراب ، أو تناول العقاقير الضارة ، ولكن ما نعنيه هو مقاومة الإغراء بأن تكون مرناً بشكل فلسفي ؛ حيث تقلل المرونة من الفضيلة وتزيد من الرذيلة . فعلى سبيل المثال :

- المرونة فى قول الحقيقة .
- المرونة فى الأمانة .
- المرونة فى السلوك .
- المرونة فى أداء العمل .
- المرونة فى معاملة الأطفال
- المرونة فى التسامح

إذا كانت المرونة فضيلة ، فعلينا أن نزيد منها بقدر المستطاع ، أما إذا كانت رذيلة فعلينا التخلص منها . عندما نتحدث عن الإفراط ، فإننا نشير إلى المفاهيم والقيم والمقاييس. فمن أسوأ المفاهيم في العالم ـ من وجهة النظر تلك ـ المرونة . إن كل عمل يستحق أن نقوم به ؛ يجدر بنا أن نقوم به إلى حد الإفراط . تعرض لمزيد من التوتر ، اجعل القلب يخفق ، انغمس في المفاهيم والقيم والأفكار البناءة مع الالتزام المفرط . ابحث عن شيء ما يثير حفيظتك .

التغيير

ليس هناك سوء فهم أكثر من رد فعل الناس تجاه التغيير ، لقد قيل لنا إن الناس لا تحب التغيير بل تقاومه ، والحقيقة أن الناس يحبون التغيير شريطة أن يجلب أملاً في شيء أفضل . دون التغيير ؛ لدينا التشابه والملل . جميعنا يتوقع تجارب جديدة تجلب التنوع والإثراء لحياتنا .

شرك التفكير الإيجابي

من المحتمل أن فلسفة التفكير الإيجابي قد دمرت العديد من الناس أكثر من أي مرض معروف في الطب ، إنه فخ رملي يحاصر الملايين من المتفائلين المبدعين حيث يتسبب في التفكير الخاطئ .

كثير ما يكون التفكير الإيجابي بديلاً عن التفكير *الواقعي* . كيف ؟ بادعاء أننا لا نواجه مشكلة ، بينما نحن واقعون فيها ، أو ادعاء وجود ما ليس موجوداً ، حينها يصبح التفكير الإيجابي تفكيراً حالماً، مما يجعلنا ندمر مصالحنا الخاصة .

" يمكننا القيام بأي شيء نتصوره ، إذا آمنا تماماً ـ ودونما شك ـ بإمكانية القيام به "

"إذا قبلنا بالفعل وكنا إيجابيين بحق ، وإذا كان لدينا الإيمان الكامل يمكننا التغلب على أي شيء"

تلك الوصيتان صحيحتان جزئياً فقط . فالجزء غير الصحيح من الممكن أن يضرنا . فنحن نؤمن بأن الروح البشرية لا تقهر ، ويمكنها أن تقوم عملياً بأي شيء، ولكن المنطقيون يضيفون أننا لا نستطيع القيام بأي شيء خارج نطاق الحقيقة والمنطق .

يجب أن ينتج الاتجاه الإيجابي من التفكير المنطقي ـ التغلب على العقبات ، وتوافق أحلامنا مع خطة عمل يمكن القيام بها . لقد رأينا العديد من المعنويات البشرية المحطمة من قِبَل التفكير الإيجابي الذي تجاوز الحدود . فقد فكر العديد من الناس تفكيراً إيجابياً ـ حاولوا وابتهلوا ـ فقط ليعانوا المصير الذي حاولوا تجنبه بحماس . إن تجاهل الأمر الغريب ـ مع التأكيد على أن الأفكار الإيجابية ستطرده بعيداً ـ من أكثر الأمور خطورة وحمقاً .

إننا لا ننتقد أبداً الرسائل الملهمة لدكتور " نورمان فنسنت بيل " مؤلف " *قوة التفكير الإيجابي* " عام ١٩٥٢. فنحن نعرف د . " بيل " وزوجته " رث " من خلال أكثر اللحظات المشهودة ، والخبرات الشخصية في الحياة ، كذلك صديقينا ـ منذ أمد بعيد ـ " جون " و" براين بالمر " ، اللذين أتاحا لنا مثل د. " بيل " ـ على مدار سنوات ـ فرصة لرؤيتهما في مناسبات متنوعة .

يتذكر " جون بالمر " عندما كان د. " بيل " و " مايك " يتحدثان في نفس المؤتمر ، وكانا يقيمان فى غرفتين متجاورتين فى الفندق ، وفي أحد الأيام استيقظ "مايك" صباحاً على صوت أحدهم يغني بأعلى صوته " ياله من صباح جميل" . بالطبع كان هذا الشخص هو " نورمان بيل". لقد كاد " مايك " أن يجرح نفسه تقريباً أثناء الحلاقة عندما ضحك ساخراً من حبه للحياة .

أقر د . بيل لـ "مايك" خلال محادثتهم العرضية ، بأن المفهوم الأساسي للتفكير الإيجابي قد تم تشويهه بشكل كبير من قِبَل بعض الناس ، لقد شعر بقوة أن التفكير الإيجابي لا يجب أن يتضمن إنكاراً للحقيقة ، وبالرغم من إصرار د " بيل" على أن الإيمان الكامل بالله تعالى ، والتقرب منه من الممكن أن يحقق المعجزات إلا أنه قد أخبر " مايك" : أن " التفكير الإيجابي لا يجب أن يكون بديلاً عن الفعل".

ويستمر الجدل حول التفكير الإيجابي ، حيث يبدو من الصعوبة الوصول الي حل سريع لتلك القضية. إننا ـ فقط وبشكل مجرد ـ نأمل أن يزداد الوعي حول فهم أوضح للموضوع . فالحقائق الإضافية حول الاعتقادات الراسخة تساعدنا على التفكير المتحرر ، كما يمكننا السعي إلى الاتجاه الإيجابي بممارسة التفكير المقبول . كما يمكننا أيضاً أن

نضيف الإيمان للمساواة بين هؤلاء الروحانيين . حيث يري د. روي أ. باركر " أن الإيمان هو السبب وراء الشجاعة " .

جاد جداً، رسمي جداً

سُئل بعض مُحبى المراسلة عن الصفات التي يتطلعون إليها في الرفيق المثالي فقالوا جميعاً : إن "روح الدعابة ضرورية" ، فمعظمنا لا يحب الأفراد الرسميين أو الجادين . لإنهم يقللون من بهجة كل شيء ، وبوجودهم يخرج الإبداع من النافذة

دائماً ماتكون الدعابة سلعة نادرة في مجال الأعمال ، فبها ننشغل تماماً بمن هم أقل في المكانة ، وهى تكشف القناع عن النفاق . قد لا يعني الضحك أن يكون الأفراد حمقي ، ولكنه يعني أن يستمتعوا بما يقومون بعمله. والدعابة تكشف عن الظروف المتشددة ، التي ترغمنا على النظر فى المشاكل بالطريقة التي تظهر بها في الحقيقة ،بدلاً من المراوغة والكتمان . إن الدعابة تساعدنا بلاشك على التفكير المتحرر .

نُشرت مقالة في مجلة " *أمريكا اليوم* " تقول : إن متوسط ضحك الطفل حوالي ٤٠٠ مرة يومياً . وذكرت المقالة أن متوسط ضحك الكبار هو ١٥ مرة يومياً فقط . فماذا حدث للضحكات الـ ٣٨٥ الأخرى؟

كتب د. " نورمان كوزينز " العديد من الكتب حول الطبيعة الشافية للضحك . فلقد أنقذ الضحك حياته عندما كان مريضاً وقال أطباؤه إن مرضه عُضال . فقد قام بتأجير أشرطة فيديو لــ "شارلي شابلن" وأخذ يضحك كثيراً . رجل مريض جداً يضحك وهو على أعتاب الموت ، بدلاً من الاكتئاب والشكوى والحسرة على مصيره . " كوزينز " يسمى هذا : العلاج بالضحك . ومن أجل توضيح " كوزينز " للمفهوم المعالِج فإنه لابد علينا أن نعرف أن دموع الفرح التى لا تُرى تغسل ما بداخلنا بكيميائيات معالجة . ولقد تحققت الأبحاث من قوة هذا العلاج ومن الفوائد الصحية الإيجابية للضحك .

لا يمكن التأكيد على أن الضحك والدعابة في مكان العمل يكفيان . فبعد عدد لانهائي من التجارب مع جلسات التفكير الجماعي لا نحتاج إلى دليل آخر على أن التفكير المتحرر والفعال يحدث عندما يطلق العاملون العنان للضحك .

إذا مـا قرأت " *جسور ماديسون* " أو رأيت الفيلم دون أن تبكي، فمن المحتمل أن تكون ميتاً بـالفعل ، فـنحن نـبكي عـندما يـثير شيء ما مشاعرنا ، بصرف النظر عما نهتم به في أعماقـنا والضـحك مشـابه لهـذا . هـل ضحكت ذات مرة بشدة حتى بكيت ؟ لم تكن تبكي لأنـك حـزين بالضـرورة ، فمشـاعرك كانـت تتدفق بغزارة وجسدك كان مضطرباً . إن معظم الـناس يضـحكون بشـكل أكـثر سـهولة من البكاء ، ومشاعر الأطفال أكثر توازناً بين الضحك والـبكاء ، فعادة هم ينتقلون بين الحالتين مثل الأرجوحة . عندما تضحك بشدة ؛ فقد يطلق جسدك الكثير من المواد الكيميائية التي قد تقودك إلى حد الضحك الجنوني .

مـن الممكـن أن تصـبح المشـاعر مهيمـنة في بعض الأوقات إلى درجة أننا لا نعرف إن كنا نشـعر بالسـعادة أو الحزن أو كليهما . لقد كانت تلك هي الحالة عندما عادت سفينة الجند مـن " كوريـا " لترسـو في "سـان فرانسيسـكو" ، فقد غنت الفتيات على الرصيف ، وتجمع الـناس لتحـية الجـنود بعودتهـم إلى الوطـن ، وكانـت مشـاعرهم تـتدفق بداخـلهم. يصـف مستشـارو الطـب وقـت تدفـق المشـاعر الهائلة والإضطراب الشعوري *بعاصفة انفعالية* ، التي تعني ببساطة عاصفة المشاعر . يمكننا أن نفكر في أوقات عديدة تقاذفت فيها الأمواج بسفننا ذهابـاً وإيابـاً في عاصـفة انفعالية . وأخيراً فإن الضحك خيار إيجابي متاح لنا دائما ونحتاج إلى بذل جهود أكثر لاستخدامه .

يؤمـن بعـض الـناس بشكل خاطئ بأن الجدية تعني الذكاء والمنطقية ، إنهم يؤمنون بأن الحاجـة إلى الجديـة احتـياج يجـب أن يؤخـذ بمحمـل الجـد ، ولكـن الدلـيل يشير إلى أن الابتسامة تفوز أكثر من التجهم ـ إن كانت من القلب وواضحة . عادةً ما نقول لجمهورنا أن هـناك فوائـد كـثيرة في الدعابـة أكـثر ممـا هو معروف. ولذلك إن لم تلجأ إلى الدعابة ، فلن تستفيد بها .

قـال لـنا "جيم نيوتن" مؤلف كتاب " *أصدقاء غير عاديين* " : إن " هنري فورد " اعتاد أن يكتـب نكاتـه ويأخذهـا إلى مـنزل " تومـاس إديسـون " لـيقرأها لــه ، وقـال "جيم" إن "إديسون" كان ـ حقاً ـ يحب الضحك الشديد . لدرجة أنه كان يُذكر نفسه دائماً في يومياته " علـيك أن تلقـي نكـات جـيدة علـي العاملين بالمعمل " إن الإحساس الغني بالدعابة يعتبر الخـيط المشـترك بـين العديـد من المخترعين البارزين . الضحك والدعابة بكل تأكيد شائعان بين المفكرين المتحررين .

عـادةً مـا نوصـي عملاءنـا مـن رجـال الأعمال أن يلقوا النكات : نكتة جيدة ، أو قصة مضـحكة في بيانـتهم اليومـية . دائمـاً ما كان لدى " ديان " " نكتة اليوم " في بيانات فريق العمل اليومية . إن الموقف الساخر ، الذى نضحك فيه على أنفسنا ، عادةً ما يكون الأفضل لأنـنا نسـتمتع دائمـاً بمشـاهدة الآخـرين يسخرون من أنفسهم . قال " مارك توين " : " إن السـبب وراء ضـحك الـناس في حفلات الزفاف ، والبكاء في الجنازات هو أن الأمر لا يتعلق بهم " .

لقـد لاحظـنا مـن خـلال العمل التصميمي والتخطيطى الذي نقوم به أن الأفكار الناجحة تـأتي دائمـاً فور أن يستمتع الفريق معاً ولا يأخذون أنفسهم أو مهمتهم مأخذ الجد الشديد . فإن من يتسمون بالعصبية يقدمون دائماً حلولاً متشددة ، تفتقر إلى الدعابة لأنـهم متشددون . اسـأل زمـيلك في الفـريق : " هـل أنـا متعصـب أم مرح ؟ " وسيخبرك . (يقع المحامون في الوسط ، فعادةً ما يكونون بين هذا وذاك) .

في العمـل التخطـيطي المكـثف المستخدم لوسائل الإبداع والذي نقوم به لشركة "جونسـون آنـد جونسـون" مـع " تـوم جيست" و " كين دوبلر" ، تعلمنا أن الخيط المشترك بين ممثلي المبـيعات الحائـزين عـلى رضـا عملائـنا هـو الإحساس الجيد بالدعابة ، فالناس يحبون أن يكون حولهم المداعبون ، وبشكل واضح ، يحب الناس الشراء منهم .

في فيـلم " *مـاري بوبيـنز* " لـ " ديزني " هناك مشهد رائع خُصص تماماً للضحك . كان المشـهد يحكـي عـن مـنظف المداخـن " بـيرت " والـذى يقـيم حفـلاً ويغـني أغنـية الأخوة شـيرمان : " أحـب أن أضـحك ". وهـناك معلومـة أخـرى صغيرة ومعروفة عن الأفراد ذوى الإبداع الرفيع ، هى أنهم يحبون الضحك على طريقتهم التحررية .

احتفظ بعقل يجيد الإنتقاء

تـبدو الحكمة التى تقول : " احتفظ بعقل متفتح" صحيحة تماماً . ولكن العقول المتفتحة دائمـاً عقـول خاوية ، غالباً ما تحتوي العقول المتفتحة على اعتقادات غريبة ومفاهيم مبهمة وقضـايا لم يـتم حلها ، وتمتلئ أيضاً بالكثير من الملابسات . والعقل المطلع متفتح أيضاً على الأفكار الجديدة ، ولكنه يدرك الأفكار الضارة ، ويتخلص منها .

سيشارك العقل المطلع الأفكار والتفكير مع الآخرين ، ولكنه عادةً حذر من الأفكار الضارة ، واضح وليس متردداً بشأن القضايا، لكنه يفكر فيها من خلال البحث والجدال . نحن نسمع الكثير من الناس يقولون " أنا شخص ذو عقل متفتح " . ومع ذلك عادةً ما يكون الجزء الخفى فى كلامه هو ، "طالما أنك تتفق معي". إن التفكير المتحرر يتطلب منا عقلاً مطلعاً قبل أن نكون متفتحين عقلياً .

كن خائفاً من الفشل، ولكن ليس من أن تفشل

" لا تخشَ الفشل" ، إذا قيلت تلك العبارة مرة ، فلابد أنها قيلت ١٠,٠٠٠ مرة في الكتب والمحاضرات ، ومع ذلك أن تكون خائفاً من الفشل لا يعنى بالضرورة أن تكون خائفاً من أن تفشل ، إن هذا الكلام قد يبدو مخادعاً وذلك حتى تدرك المعنى بشكل أكثر عمقاً ، فقد تكون خائفاً من أن تفشل ، ولكنك فى الحقيقة خائف من الفشل ، لأن الفشل يُمكن أن يسبب ضرراً لحياة الأفراد المتعلقة بالعواقب والذى لا يمكن إصلاحه . إنه الخوف من الفشل هو ما يدفعنا إلى المحاولة بجدية ، وباهتمام أكبر ، كما يدفعنا إلى تقييم أحكامنا . يعد التفكير المتعمق جزءاً أساسياً من التفكير السليم ، وفي المقابل ، لا يحتاج الخوف من الفشل إلى أن يكون لدينا الخوف من أن نفشل ، فيمكن تحقيق الإبداع عن طريق إجراء التجارب المستمرة ، حيث يعد الفشل جزءاً من العملية . لذا يجب أن نكون منتبهين إلى أن مزج المكونات الخاطئة يُمكن أن يؤدي إلى فوضى خطيرة تؤدي إلى الفشل . كن خائفاً من الفشل، ولكن لا تخف من أن تفشل .

مهام دون وسائل

لكي يكون بيان المهمة فعالاً ، يجب أن يتضمن الطريقة التي سيتم تنفيذه بها ، أما إذا احتوى على الكلمات الرنانة ، والجمل المعتادة ، والأفكار المبتذلة ، سيفشل بلا شك . على سبيل المثال :

" نحن شركة مستمرة تتميز بفرق عمل ذات سلطة في ثقافة متميزة للقيم المشتركة التي تعيد هندسة جوهر أعمالها مع جوهر كفاءتها باستمرار "

لسوء الحظ ، هذا بيان حقيقي لشركة كبرى . وقد تمت كتابته من قِبَل لجنة ، تم تسميتها ـ بشكل خاطيء ـ " فريقاً " ، وأخذت على عاتقها مهمة علاج كل ما هو خطأ في الشركة ، في مدة ستة أشهر ، من خلال بيان جديد للمهمة ، وأنت تعلم ـ فى ذات الوقت أنه ما من شيء سيكون أفضل في تلك الشركة نتيجة لهذا الفعل .

لقد لاحظنا ونحن نعمل عن قرب مع شركات لخلق مراكز الفرق [1] ، وابتكار وتنفيذ برامج إبداعية للمساعدة في تحويل أو تحسين ثقافاتها ، أن العاملين يشعرون بالضيق عندما يتم خداعهم بتلك الوعود التى لا يتم الوفاء بها ، كما لاحظنا أن الأفراد الذين تعرض عليهم بيانات المهام الوهمية ثم يتم إرسالهم إلى تدريب شاق ، ثم يعودون إلى تنظيم لا يريد أفكاراً جديدة ولا يحترمها يصبحون أكثر تهكماً وأصعب في إلهامهم وتشجيعهم .

لقد أصبح جلياً أن أجود المفاهيم في العالم لن تحرز نجاحاً إذا لم يتم وضع الأساس أولاً ، لأن الأمر يعود إلينا في خلق مناخ حقيقي قبل تَفَهُّم أفضل الأفكار التنظيمية وجعلها جزءاً من الثقافة . إن العمليات أو الأساليب الجديدة بمفردها لن تساعد ولن تحل محل الشعور بالاتجاه ، أو التصور ، أو المهمة .

يُعد صدق الهدف هو الأساس الذي يجب أن يعتمد عليه أي بيان ناجح للمهمة .

"جرب ما قمتُ بتجربته وستعمل ما قمتُ بعمله ـ بناء مستشفى"

ـ د. ألبرت شويتزر

إن تجارب الحياة هى التى تفتح مشاعرنا القوية : الحب والكره والعدوانية والتعاطف، وتصيغ التجارب الحقيقية للحياة ، وتؤسس الأحلام والأهداف والآمال والمهام والتصورات الشخصية . إن طبيعة وقوة تلك التجارب ـ سواء كانت بناءة أم هدامة ـ تحدد الحماس

---

[1] مركز الفريق هو علامة تجارية لمؤسسة إنصاف المثقفين . إنها بيئة إبداعية تقدم الموارد للأفراد وفرق العمل للتشجيع الإبداع والعمل الجماعي والتجديد .

والمـتعة التى من خلالهما نسعى لاتمام مهامنا . لذا فلا تحتاج أنت أو غيرك في المؤسسة إلى التشـجيع مـن قِبَل محفـزين سـطحيين ، أو إلى الأحكـام الباليـة الضحلة من قِبَل مرشدين مدعـين للاسـتمرار . إن الانغمـاس فـى عمـل تلك الأشياء يرفع من حرارتنا ، يسمح لنا من حيـث كونـنا مطلعـين ، أن نـزيد مـن الـتحدي ، ومـن خلق شيء جديد يثير نفوسنا . إنه يتعلق بالعمل ، إنه يتعلق بالفعل .

المهمة مع الطريقة

طـرح "جون" عندما كان يبلغ العاشرة من عمره ، سؤالاً على والده " مايك" : " أبي ، هل يمكنك أن تعلمني كيف أكون أكثر إبداعاً ؟ ".

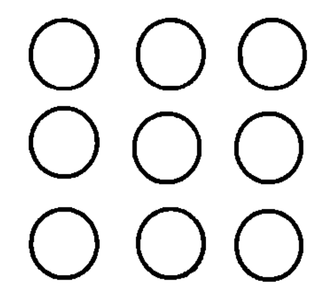
فسأله "مايك" : " لماذا تريد أن تكون أكثر إبداعاً ؟ ".

أجـاب "جـون" : "حـتى أكـون لاعـب كرة قدم متميز ، فإن مدربي قال عليّ أن أكون أكـثر إبداعاً حتى أكون لاعب كرة قدم متميز ". حينئذٍ وجد مايك الفرصة مناسبة ليعلم ابنه التدريب ذا النقاط التسع الذي يستخدمه لإثبات التفكير الإبداعي للآخرين .

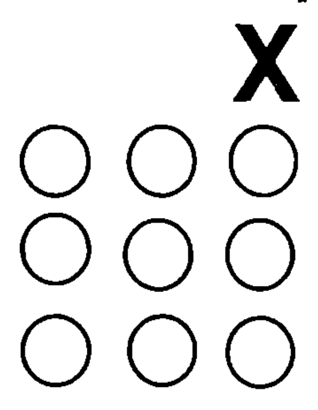
لقـد اخـتير تمرين صندوق النقاط التسع شعاراً لجمعية التفكير الإبداعي الأمريكية ، لأن الحـل يمـثل عمليـة الـتفكير الإبداعي ، كما أن أغلب الناس يألفون هذا الشكل . إن سبب قيام الناس بتطبيق الحل لمشاكلهم الشخصية والمهنية أمر محير. ومع هذا ، فمن المفيد دائماً أن نُذكِّـر أنفسنا كيف يمكن بكل سهولة أن نقع ضحايا للعادات القديمة والتفكير المحدود، ومـن الشـائع كذلـك أن نجـد أنفسـنا محتجزين في الصندوق ، على الرغم من معرفتنا كيفية تحرير أنفسنا . فالحياة تقيدنا بشكل طبيعى بقيود غير مرئية ولكنها منطقية .

تعليمات التدريب هي :

١. قم بالربط بين النقاط التسع مستخدماً مالا يزيد عن أربعة خطوط مستقيمة .
٢. يجب أن لا يمر الخط على أى نقطة أكثر من مرة .
٣. يجب أن يُرسم الخط مرة واحدة ، وبشكل مستمر ، ودون انقطاع .
٤. اترك القلم بعد رسم الخطوط الأربع .



سـأل "جـون" أبـاه "مـايك" "مـا هو المفهوم وراء الإجابة؟" فوضح "مايك" : إن المفهوم خلـف الحلـول هـو عـدم السـماح لأفكارنـا أن تكـون محصـورة ومحـدودة مـن قِـبَل الحدود التخيلـية. إن الـتفكير بعـيداً عـن الحـدود والعوائق هو ما يدور حوله التفكير الإبداعي بكل وضوح . فسأل "جون" ملحاً "هل لي أن أرى مثالاً عن كيفية القيام به ؟ ".

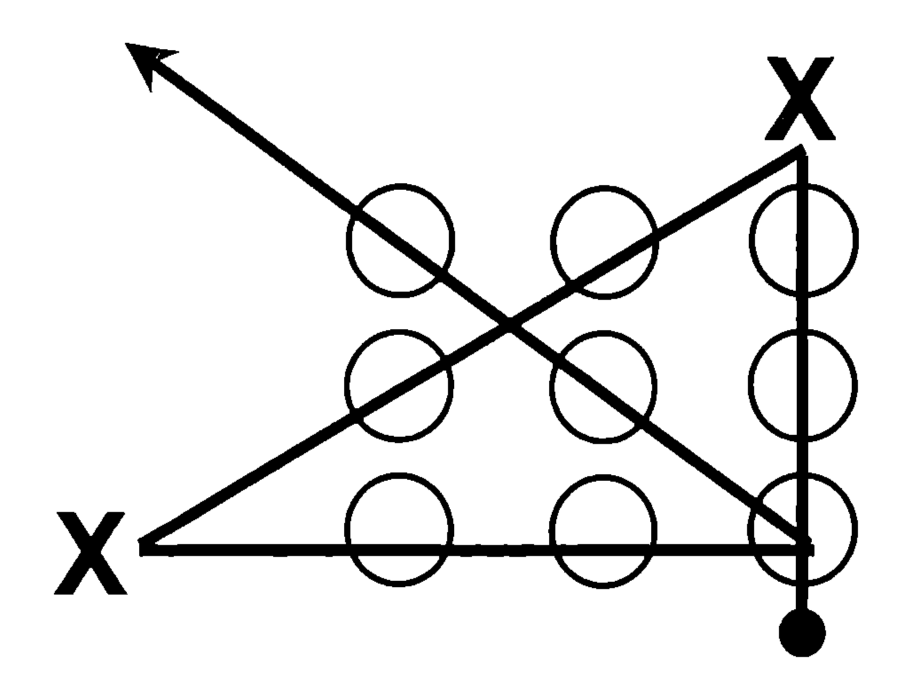


فوضـح " مـايك " لــ " جـون " فـوراً مـثالاً لـلمفهوم ، ويسـمى نموذجـاً ، إن الـتفكير الإبداعـي يحلـل المفاهـيم والأدلة من خلال الأمثلة والنماذج . إن معادلة النجاح ذات النقاط التسع تُعد نموذج لك لاستخدامه .

نظـر "جـون" بحـرص وإمعـان في المثال ، لقد كان "جون" مفتوناً ومُلهَماً بشكل واضح ـ نتيجـتان طبيعيـتان للـتفكير الإبداعـي ، " لا تقـوم بها من أجلي يا أبي دعني اكتشفها من هنا ، أستطيع القيام بها".

وذكـرت ملاحظـته "مايك" كيف يمكن أن يُعاق الإبداع عندما نتدخل بالتفكير نيابة عن الآخـرين . لا يمكـن أن يتعـلم الناس كيفية التفكير المتحرر إلا إذا قاموا بدورهم الخاص من التفكير.

مر العديد من الأيام قبل أن يصل "جون" لأبيه بالحل :



لقد أضاف النقطة الثانية خارج الصندوق ليكتمل التدريب ، وشعر "مايك" بالرضا لأن "جون" توصل إلى المفهوم ، الذى كان ذا معنى بالنسبة له . لقد تم تحفيز روحه للإبداع ، أكثر مما يمكن ملاحظته .

لقد أصبح " جون " لاعب كرة قدم متميز ؛ فكان يرصد ـ مثلاً ـ المكان الذي ستذهب إليه الكرة ويذهب إليه بدلاً من ذهابه إلى المكان الذي كانت به ، مثلما يفعل " واين جريتيسكي " عندما يذهب إلى المكان الذي يتوقع أن يصل إليه قرص لعبة الهوكي . هذا هو التفكير المتحرر . هل تركز على أين سيكون السوق بدلاً من أين هو الآن ؟ عليك أن تفكر في الأمر .

بعد ثلاث سنوات ، وعندما كان "جون" في الثالثة عشر من عمره ، أتى لـ "مايك" بسؤال آخر محير . "هل لديك اسم للنقطة عند " × " ، والمكان الذي بدأت فيه برسم الخط ؟ " سأله وهو يشير إلى العلامة " × " على النموذج .

النقطة الأولى التي بدأت منها الخط تسمى *تصور* أو *مهمة* ، ولا يمكنك أن تفكر بتحرر دون أن يكون هناك تصور أو مهمة . فهم "جون" على الفور ما يريد "مايك" قوله وأضاف ، " وتوصيل كل النقاط بالتفكير المتحرر هو الطريقة نحو كيفية القيام به الآن ! " لقد أدرك الأمر .

في الواقـع ، لقـد قـال "مـايك" : أن "جون" قد علمه فكرة أنه يجب تضمين الطريقة ، فـبمرور الوقـت تحقـق الـربط بـين الطـريقة والمهمة ، وتصبح في منتصف الطريق إلى الحل . أكمـل "جـون" التدريـب والمفهـوم على طريقته ، لقد فهم أن المفهوم والطريقة يشجعان على التفكير المتحرر. (نادراً ما تتحقق المهام دون الوسائل ، لذا يجب ألا تطور بيان للمهمة دون تطويـر بـيان للطـريقة) . ويمكنك أن تتخيل كم هو مثير لمتابعة نموه وتفهمه! وستجد الأمر مثيراً في كل مرة تساعد فيها أحدهم على تخطى حدود خياله ، والتفكير بتحرر .

" دانــي كوكـس " مؤلـف ومـتحدث محـترف ، وزوجته " ثيو " من أفضل أصدقائنا ، إنهمـا مـن الأفـراد الـرائعين الذيـن يركـزون على بناء العلاقات مع الناس مع كل خطوة في الحـياة ، ولقـد قضـينا سـاعات كـثيرة مع " داني " و" ثيو " ، نتشارك الحكى ، والأفكار والآراء ، لقـد أتـوا بدكتور " روبرت شولر " إلى مركز التفكير الإبداعي في أمسية لا تنسى ، للعشـاء والمناقشـة الفلسـفية ، كمـا عرفـنا " دانـي " بأفضـل أصـدقائه وهما "جيم" و " إلي نـيوتن " . فكـان لهمـا تأثير كبير فى حياتنا . وساعدانا في بدء تقدير فن الصداقة المفقود ، لقـد كـان "جـيم" صـديقاً جـيداً لــ " تومـاس إديسـون " ، و " هـنري فـورد "، و" هـارفي فيرسـتون" ، ود. "ألـيكس كـارل" ، "وتشـارلز ليـندبيرج" . ويكشـف كـتابه *أصـدقاء غـير عاديين* عن حياته مع هؤلاء المشاهير .

بعـد أن أرسـل " دانــي " لـنا كتاب "جيم " ، استعد للقاء "جيم" و " إلى " في " فورت ميرز " ، فكانت التجربة بأكملها يوماً مشهـوداً لنا ، ولحظة مدهشة ملهمة بكل المقاييس .

فن الصداقة

لقـد دل جـنون الحاسـب على معنى جديد للصداقة ، يسمى العلاقات ، ولقد تم تعميم هذا المصطلح من قِبَل "جون نيسبيت " في كتابه *" اتجاهات هائلة "* .

نحـن نحـب العلاقـات ولكننا أيضاً نحب فن احترام الوقت للصداقة الشخصية، حيث يقـوم الأصدقاء بزيارة منزلك والتنزه معك ، ومن أحد الأسرار الخفية للأفراد الناجحين أنهم ناجحون في علاقاتهم ، لقد أصبح فن الصداقة من العقائد الأساسية :

- كونك صديقاً لنفسك ، يجعلك مستعداً أن تكون صديقاً للآخرين .
- عليك أن تصل للآخرين بأن تكون متفتحاً وقريباً. لا تحمل أي أحقاد .
- حاول ألا تتنافس مع الأصدقاء، ولكن ابتهج بما يمتعهم ، تجنب التحكم والسيطرة المزيفة .
- كن مستعداً للتطور ، وتغيير حياتك بسبب أصدقائك .

دعانا "جيم نيوتن" إلى مؤتمر في " كوكس" ، في سويسرا . لقد انبهرنا بالشخصيات التي قابلناها ، ومكثنا في "ماونتن هاوس "، أعلى مدينة "مونتريكس " ، وهذا المكان البدائي يمكن الوصول إليه فقط عن طريق القطار وبه منظر رائع لجبال الألب الفرنسية .

وتناولنا الإفطار صباح أحد الأيام مع " فلاديمير سبرون " ، وهو بروفيسور روسي في الفلسفة ومع " تيانيثون تشانثاراسي" سفير كمبودي سابق . وقد قال : إن الولايات المتحدة هي القوة العظمى الوحيدة المتبقية ، ثم أضاف، "ولكن تحتاج إلى أن تضيف كلمة " الكبيرة " ، ثم دارت بيننا مناقشة حول أسباب اعتبار الولايات المتحدة قوة عظمى كبيرة ، ولقد اتفقنا جميعاً على أن السبب الأساسى لذلك هو تشجيعها للفكر المتحرر .

إليك بعض الأفعال التى قد تجعلك محتجزاً داخل الصندوق :

التوقف	التعصب	فرض القيم
الجهل	الازدواجية	الهجوم بالألفاظ
الصداقة المزيفة	استخدام لغة مبهمة	التكبر
الاستسلام للسيطرة	اللامبالاة	إساءة التقديم
التسرع	الكذب	اساءة التوضيح
الخيانة	ادعاء معرفة كل شيء	قول أشياء بلا معنى
عدم الدقة	الإنطوائية	الحديث المبتذل
الخداع	العدوانية	إخفاء الأشياء

التصور

من المكن أن يكون التصور مُكوناً رئيسياً في معادلة النجاح. فهو يحمل مفاتيح المستقبل ، وتذكرنا الأنفس الملهمة التي نبحث عنها من أجل الإرشاد بهذا التصور مراراً وتكراراً . سيوضح الحدث التالى هدفنا :

في استوديوهات ديزني في باربانك بكاليفورنيا ، نظر "مايك" من نافذة مكتبه ـ الكائن في شارع بيوني فيستا ـ إلى شارع مستشفى جوزيف ، حيث مات "والت ديزني ". ففي الصباح الذي توفي فيه، كان "مايك" يتحدث عبر الهاتف عندما رأى العلم قد نكس فوق المستشفى وذلك حوالي الساعة ٨:٢٠ صباحاً ، وقد كان موته مسبوقاً بحدث كبير حدث قبلها بليلة في نفس حجرته في المستشفى . أصر صحفي ، يعرف "والت" جيداً على مقابلته وكان فريق عمل المستشفى قد رفض دخوله الغرفة مرات عديدة ، وعندما استطاع الدخول أخيراً ، لم يستطع "والت" أن يجلس ، أو أن يعلو صوته عن الهمس ، فطلب من الصحفي أن يجلس بجانبه ؛ حتى يهمس في أذنه . ولمدة ٣٠ دقيقة ، كان "والت" والصحفي يجلسان جنباً إلى جنب ، حيث أشار "والت" إلى خريطة خيالية عن عالم والت ديزنى على السقف .

وأشار والت إلى المكان الذي خطط أن يبني فيه البنايات وأماكن الجذب المتنوعة ، لقد تحدث عن المواصلات والفنادق والمطاعم وأجزاء أخرى من تصوره لمكان لن يُفتتح إلا بعد ست سنوات .

لقد قصصنا تجربة هذا الصحفي إلى كل مَن في مجموعات التطوير التنظيمي ـ حول شخص يرقد في مستشفي في أيامه الأخيرة ويهمس في أذن الصحفي لمدة ثلاثين دقيقة واصفاً تصوره للمستقبل والدور الذي من الممكن أن يلعبه لأجيال قادمة .

هذه هي طريقة الحياة . يمكنك أن تهمس في أذن شخص ما بتصورك الذى تؤمن به إلى حد كبير حتى إن كنت على فراش الموت .

نورمان برينكر : شخص يجيد الإنتقاء

" نورمـان بريـنكر " صـاحب مطعم ، ومبتكر بارع للأساليب الجديدة لتقديم الوجبات . كـان فـي الـبداية رئيساً لقسم المطعم في " بيلسبيري " قبل تأسيس " برينكر العالمية ". ومع كـل الأشـخاص الذين عملنا معهم طوال تلك السنوات ؛ فقد كان مثالاً للشخص الذى يجيد الإنـتقاء ، ويسـاعد الآخـرين علـيه من خلال المشاركة . لقد تحدثنا مع الكثير من أصحاب المطـاعم عـن " نورمـان " ودائمـاً نجـد أن الكـثير يعـرفونه بشكل كبير نظـراً لعمله المتميز . " كـلما كـان الـناس عـلى طبيعـتهم أكـثر كـلما قـل تشـابههم ، مما يجعلهم متفردين". إن حديثنا عن الإبداع هو أفضل وصف " لنورمان برينكر" كشخص فريد .

يمكنـنا أن نسـمع "نورمـان" الآن ، يقـول بـلهجة تكساس العميقة : " إنك لا تتحدث عـني ، ألـيس كذلـك ؟ إنني شخص عادي ." إنه شخص متواضع ، ومخلص ،مثل "روي ديـزني" ، وقـد يخـدع أسـلوب "نورمان" الغامض كثيراً من الناس حتى يسيئوا الحكم على ذكائـه الحـاد ، وطبيعـته الفلسـفية العمـيقة ، وذكائـه العـبقرى فـى العمـل . إن فلسـفته الشخصية بسيطة ، ولكنها عميقة .

" العديد منا قد صارع الحياة كثيراً ، ولكن عندما نصاب ، ننهض ونكمل ما بدأناه "

اخـترع "نورمـان برينكر" مفهوم " عشاء العمل " وقام بابتكارات لا حصر لها في صناعة المطـاعم : حيـث قـام هـو وفـريقه ببـناء " بريـنكر العالمية " شركة رائعة في وقت قصير مع " تشـيليز " و "رومـانو ماكـاروني جـريل" وغيرها من المطاعم الناجحة ، لقد قدم لنا مطاعم "سـتيك " و" إلـي" التي تفوقت في تطوير مجموعة السلطات . الفاجيتا الرائعة انتشرت عن طريق " تشيليز " .

تلقـى " نورمـان " وزوجته " نانسي" جائزتين من جمعية التفكير الإبداعي الأمريكية في حفـل لـتقديم الجوائـز في " هاوسـتن " بتكساس ، حيث تقر الجمعية بالمساهمات الإبداعية كل عام ولقد تحدثنا مع " نانسي " على العشاء حول خبراتنا مع " نورمان " .

لقـد قابلـناه لأول مـرة في اجـتماع مديـري "هامبرجر كينج" في " ليك تاهو " عندما كان رئـيس "هامـبرجر كيـنج" ، وقـام كـل من "جاري لينك" و"مايك جينكنز" باختيارنا لإدارة نـدوة حـول تطبـيق الإبـداع في صـناعة المطاعم . وقد قام بإطلاق تعليق متحدي مما أدى إلى حـروب هامـبرجر في الثمانينـيات ، لقـد كـان مايك يمازح مديري "هامبرجر كينج" قائلاً ، "أنـتم يـا مـن تعملون في "هامبرجر كينج " يجب أن تحنو رؤوسكم إلى شطائر الهامبرجر ". وهـنا وضـع " نورمـان" يـده عـلى الفكـرة قائلاً ، "هيا نفعل هذا" ، بذلك فقد أطلق إحدى حمـلات التسـويق المترقـبة والعدائية التى شهدتها صناعة الطعام السريع على الإطلاق وكان هذا هو أول تعرض لاتجاه " نورمان " الملهم لأي فرد يقابله .

قدمـت قـيادة " نورمان " لمبيعات "هامبرجر كينج" فكرة أساسية أكدت مرة أخرى على فعالـية القـيادة القوية التي تعتمد على الإدارة الملهمة ، وسعادته بنجاح المنظمة ، وتشجيعه عـلى الـتقدم أكـثر ، لقـد قـام بتوظيف " فانس ديزاين " للعمل مع فريق " لينك جينكنز " لخلـق الأفكار الجديدة للمطعم المكسيكي ، هذا عندما سافرنا إلى " دالاس " وبدأنا مغامرة لا تنسـى مـع فـريق عمل " نورمان " . عندما ندير أو نشارك في مشروع ناجح ، فإننا دائماً ما نتعرف على أصدقاء رائعين ، لذا فخبرتنا في " دالاس " كانت عمل متميز .

مولد مطعم

وعـلى الفـور أعددنـا مركـز فـريق في قاعـة مؤتمـرات فـندق في ل ب ج فـري واي في "دالاس"، وبلغـت المسـاحة الـتي اسـتخدمناها ١٥٠ قـدم طـولاً و٤٠ قـدم عرضاً ، وجـهزنا

الغـرفة بألواح من التفكير الاستعراضى[1] والموارد والإمدادات لتصميم الشكل الجديد للمطعم، وبـدأ الـناس يشـعرون بالاندمـاج فـور إنشـاء مركـز الفـريق . فقد أصبح بسرعة محور العمل الديناميكي .

لقـد أعددنا غرفة عمل في قاعة المؤتمرات المجاورة لعرض نماذج مفاهيم الشكل الجديد، تصـميم الشـكل، طاولـة الإعدادات ، حتى مكان الطعام الذي نقترحه في القائمة ، وقد كان الجو مشحوناً ، وتدفق الأفكار مذهلاً في الكمية والجودة . وسط هذا الحدث ظهر أمام أعيننا الجوهـر الحقـيقي لــ " نورمـان بريـنكر " ، لقد كان لعملية الفريق الإبداعي هذا التأثير فى نفـوس الـناس . كـان مركـز الفريق ممتلئ باللوحات ، ومتضمناً الخطة الرئيسية ، والدعاية والأمـور المالـية ، وفي الـباب المجـاور ، كانـت النماذج معروضة ومضاءة بإضاءة مسرحية ، وكانت طاولة الطعام معدة لإجراء اختبار غداء لمعاينة ما تضمنته قائمة الطعام .

عند رؤية حريق ...

لقـد أكملـنا رؤيـة عامـة وموجـزة عـن مشـروع " نورمان " ، الذي أضاف الأفكار بشكل مسـتمر ، ثـم أجلـنا الحديـث لوقـت الغداء في غرفة النموذج المجاورة . وانضممنا وكثير من المديـرين إلى طاولـة مضـاءة بالشـموع ، وقـدم إليـنا المارجريتا ، والبطاطس الطازجة في سلة ورقـية ، وكـان كـل شـيء يسـير على ما يرام إلى أن التقط الورق النار من الشمعة التى على الطاولـة ، لكـن أحداً لم يتحرك أو يقل شيئاً ، ومع ذلك لقد لاحظوا فقط ، واشتعلت النار حـتى أتـت عـلى السـلة كـلها ، ومـع ذلك لم يتحرك أحد من المجموعة ، وأخيراً ، كسر " نورمان " تلك اللوحة المتجمدة بإخماد الحريق عن طريق كوب الماء ومنديل الطاولة ، وهنا قـال أحـد أفـراد الفـريق : "يمكنك أن تعرف مَن رجل الأعمال في تلك المجموعة ، إنه من قـام بإطفـاء الحـريق ". قـال " نورمـان " : " عـندما ترى حريقاً ؛ أطفئه". كان هذا تأكيداً على تفكير رجال الأعمال الذي عبر عنه بشكل بليغ .

---

١ ـ الـتفكير الاسـتعراضـى علامـة تجاريـة لشـركة متحدة لإنصاف المثقفين . إنها طريقة لتصوير المفاهيم ، والأفكار والحقائق المستخدمة في التخطيط والإبداع والعمل .

مطلع ومشترك

تبعاً لتلك التجربة الناجحة، فقد طلب منا " نورمان " أن نساعده مرة أخرى في مشروع "هامبرجر كينج" ، فقد اعترف أن سلسلة المطاعم قد تفككت قليلاً، ولكن "عندما تفشل عليك أن تنهض ثانيةً وتنهي ما بدأته" . لذا قمنا بتحديد موعد لندوة في "هامبرجر كينج" في الفروع الرئيسية في ميامي ، وعقد " نورمان " اجتماعاً للإفطار في ناديه في "بالم بيتش" لوضع خطة للعمل ، لقد كان إفطاراً خمسة نجوم ، وفي مكان مميز ، وشركة متميزة ، ومهمة لتحدينا .

كان " نورمان " مُفعماً بالفلسفة هذا الصباح ، لأن مهمة "هامبرجر كينج" كانت تحدياً أبدياً في ظل صناعة تنافسية ، ولقد لجأ " نورمان برينكر" لمعتقداته الأولى مثل العديد من القادة المتميزين عندما يواجههم أى تحدى هام حيث قال : "يجب على الناس أن يكونوا مخلصين فى العمل ، فلا يمكن أن نتقدم ما لم نكن مخلصين ، لأن مدى تقدمنا يعتمد على إحساس فريقنا تجاهنا ، إن النجاح مع العملاء هو النتيجة المباشرة للنجاح مع موظفينا " .

لقد أشار إلى وجوب الاحتفاظ بالموظفين مطلعين ومشاركين في العملية من أجل تحسين المنتج . لقد شعر أن المديرين قد يحترمون سياسة "مايك ديزني " ويهتمون بما كان مفهوماً غريباً بالنسبة لهم . لقد قدر "نورمان" الفرق بين التجربة والنظرية. وتنبأ بأن المديرين قد يُكِنون مزيداً من الاحترام للتجربة أكثر من مجرد النظرية ، ثم أكمل حديثه بتفسير أن نهوض الإنسان مرة أخرى بعد سقوطه ؛ يتطلب الحصول على هدف ملحوظ يمكن تحقيقه. لقد أشار إلى أن العديد من الناس يركزون على المشكلة لا على الهدف .

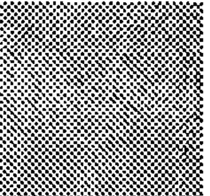
حيث قال : " التف حول المشكلة في اتجاه الهدف، وركز عليها واستعرض كل حلولها ثم انتهى منها ، فكثير من الناس لا يقومون بحل مشكلاتهم ". لقد قام " نورمان " بإلقاء العديد من الملاحظات الجديرة بالذكر متضمنة ما يلي : " يجب أن تكون مستحقاً للقيادة . ولا يمكنك أن تكون مخادعاً من خلالها" ، وذلك يعنى أنه يجب أن يكون لديك صفات قيادية من أجل قيادة الفريق ومساعدته لتحقيق الأهداف .

أوشك " نورمان برينكر " على الموت عندما سقط من فوق حصانه في لعبة البولو ، لقد فقد الوعى وكان الوضع خطيراً في كثير من الأيام المؤلمة ، وقامت " نانسي" زوجته وفريق

كـفء مـن الأطـباء بمساعدته حتى تماثل للشفاء ، وبدأ تدرجياً العودة إلى الحركة . وعرف مباشرةً كيف يفشل المرء وينجح بعد ذلك .

لقـد وجدنـا أن أبسـط الأمـور هـي دائمـاً أفضـل الممارسـات ، وتتضـمن أهـم ممارسـات " نورمان برينكر " :

- التأكيد على التدريب والتعليم .
- القدرة على إدارة الأعمال .
- الإبداع .
- القدرة على حشد الأفراد .
- الروح الرياضية
- التجريب .
- الفعل وليس فقط القول .
- الإخلاص .
- حل المشكلات .
- صفات قيادية عظيمة .



الفصل الثانى

وسائل فتح الصندوق

إن ما نقوم به محدد بشخصيتنا.
إن شخصيتنا تتحدد بما نفكر فيه.
إن ما نفكر فيه محدد بما نجربه.
إن ما نجربه محدد بما نتعرض له وما نقوم به تجاهه.

هناك ثلاث وسائل إبداعية يُمكن استخدامها لفتح الصندوق ، تلك الوسائل ستساعدك فى تطبيق المعادلة الإبداعية من أجل النجاح الذي أنت على وشك اكتشافه من أجل تشجيع الإبداع . ولكى تستفيد من تلك الوسائل ؛ فإنه يتعين عليك أن تعرف أصلها ، وكيفية وسبب تطويرها ؟ ومن أين نحصل على الأفكار للاستفادة منها ؟ وكيف يمكنك استخدامها بشكل فعال لتفكر بشكل مبدع ؟ والوسائل الإبداعية الثلاث هى :

١. تدوين الملاحظات المصنفة .
٢. التفكير في الحواس الخمسة .
٣. استخدام الألوان .

استخدام الوسائل

عندما نريد أن نطور أي شيء ونجعله أفضل ، فإن إحدى أكثر الطرق فاعلية هى البدء بتجريب ما هو مناسب لهذا الشىء . تماماً مثل جاذبية ديزني لاند ، فقد كان

" والت ديزني " يعمل باستمرار لجعلها أفضل وبدأ مهمة التطوير بالتفكير فيما يلائمها وفيما قد يجعلها بارزة بحق .

فعندما جرب مدى قوة أماكن الجذب ؛ اكتشف أن الصفات المهمة التي كانت مفقودة بدأت في الوضوح لـه تدريجياً . نفس المبدأ الديناميكي كان دائماً صحيحاً عند العمل في أي مشروع ولسوء الحظ ، فمعظم الناس عند مواجهتهم بنفس التحدي ، يبدأون بالنقد والتحليل والتركيز على ما هو سلبي في معظم الوقت ، لا على اكتشاف الخصائص الفردية التي تجعل العمل بالفعل جديراً بالتقدير .

لقد كان منهج " والت " غير العادي طريقة فريدة للتفكير المتحرر ، فعندما تجرب مطعمي "بلو بيو" و"مغامرة قراصنة الكاريبي" اليوم ، تجد أنهما يتضمنان ليس فقط عناصر التصميم الأساسية ، ولكن أيضاً الإضافات الخاصة . فعلى الرغم من مدى الجاذبية المسيطرة ، فإن تلك الأشياء المذهلة الدقيقة جاءت

بلمسة من الحقيقة والسحر للتجربة ، لقد أدت وسائل وتصورات " والت " الفريدة إلى إمكانية إيجاد ما كان مفقوداً .

في إحدى الأمسيات التي لا تنسى ، كان " والت " يدير اجتماعاً حول مدخل مجمع عالم والت ديزني . لقد عملنا لمدة أسابيع عديدة على تنفيذ الأفكار التى تم طرحها مع مجموعة تطوير إدارية ، وقام " والت " بزيارة غير متوقعة مرتين لفريق عملنا خلال تلك العملية لمعرفة مدى نجاحنا . تحدث وعمل معنا بشكل غير رسمي في جوانب عديدة ، بدلاً من مجرد إنتظار نتائج ما نقوم بعمله . لقد كان لدى " والت " أسلوب تعاوني معدل للقيادة ، على الرغم من أنه كان يعلم تماماً الشعور الذي يريده ، لقد أبقى على شعلة الإبداع والحماس مضيئة ، لأنه شارك الفريق واندمج معه بالفعل ، لقد شجع حماسه ومشاركته الشخصية الآخرين على المشاركة ، وبقى نموذجاً مثالياً لأي قائد مطلع .

تدوين الملاحظات المصنفة

في إحدى الاجتماعات المحددة ، جلس " والت " معنا ووزع كثيراً من بطاقات الفهارس حول طاولة الفريق بطريقة غير منتظمة ، وبعدها وزع عدداً من الأقلام الملونة ، ثم

بـدأ في مناقشـة حـول مدخـل المجمـع الـذي توصـلنا إليه ، بطرح السؤال : "ما هو الشيء الجيد بشأن المفاهيم التي قمتم بتطويرها بشأن مجموعة أبنية المدخل حتى الآن؟ ".

وبـدأ الجمـيع فـى كـتابة مـا نعـتقد أنهـا أفضل خصائص التصميم لمدخل المجمع على بطاقات الفهارس ، ثم قمنا بتجميع البطاقات في الفئات التي تم تحديدها .

وفـور أن بدأنـا نـدرك مـا يناسـب تصـميم مدخل مجمع عالم " والت ديزني " ، بدأت العناصـر المختفـية في الظهـور ، لقـد أصـبح لديـنا شـيء مجرد يمكننا العمل به في الحال . وبـدأت فكـرة العمـل في فـئات مـن خـلال هـذه الـتجربة . إن الشـكل الذي أعقب الوظيفة والأدوات بدأ يتشكل لفتح الصندوق .

إن الـتفكير بـنمط الخطوط المستقيمة (في بعض الأحيان يشار إليه بنوع من الدعابة على أنـه تفكـير مجـنح) يعتـبر مـن الناحـية التقلـيدية مجـالاً للمهندسـين ، والمحاسـبين ، والمحـامين ، بيـنما تميل أكثر أنماط التفكير الطبيعية إلى القفز من موضوع إلى آخر ، والنظر إلى نفـس الشـيء أو الفكـرة مـن زوايـا مختلفة ، وتحليل الإمكانيات المختلفة ، والتفكير في بدائل حتى يمكن التوجه إلى العديد من الموضوعات على طول الطريق .

بصـرف الـنظر عـن وظـيفة العقـل بشـكل طبيعي ، فالتعليم التقليدي يدربنا على تدوين الملاحظات على الورق مباشرةً ، مع اتباع الهامش اليساري ، أو ورقة مسطرة . أضف لوحة قانونـية صفراء وستدون الملاحظات كالمحامي : " أ " قبل " ب " ، و " ب " قبل " جـ "، و ١ قـبل ٢ و ٢ قـبل ٣ . يعـد تدوين الملاحظات المصنفة ، كما تم تطويره في جمعية التفكير الإبداعي ، تطويراً إضافياً لتدوين الملاحظات . ويرتبط بمفهوم التفكير الإستعراضى .

نحـن لا نقـترح عـدم تدوين الملاحظات الخطية كلها ، إنما نشجعك على إضافة تدوين الملاحظـات المصـنفة إلى صـندوق الأدوات الإبداعـية. إن طـريقة التصـنيف في عملية التفكير الإبداعـي تنشـيء الاحـتفاظ الكـامل ، والتنظيم المناسب للمواد ، واستدعاء أسهل ، وصورة أوضـح لـلموارد الـتي تـتم دراسـتها . كمـا تقـوي تطويـر الصـور عن طريق تقديم شكل وبعد للمفاهيم المستقيمة بشكل آخر .

تستخدم صيغة التفكير الإستعراضي في الشكل الموجود في صفحة ٣٦ في تدوين الملاحظات المصنفة [١] ، وعادةً ما يستخدمها المعلمون المشهورون لتحديد العديد من المستويات التي يخططون لها لتغطية مناقشة أو محاضرة . يتم وضع الأفكار المتنوعة للموضوعات المراد تطويرها فى صندوق الاقتراحات . تتشابه الموضوعات مع التصنيفات العامة . والعناوين التالية هى الموضوعات المقترحة لأشكال التفكير الاستعراضى :

١. **النقاط الرئيسية** . من خلال هذا الكتاب، ستجد العديد من النقاط الرئيسية التي تستخدم كعناوين فرعية . بالنسبة لشكل التفكير الإستعراضى قد تحتاج إلى عمل قائمة بالنقاط الرئيسية لتسهيل التحديد والمراجعة .
٢. **الموارد** . يمكن للموارد أن تتخذ أشكال عديدة : كتب ، أو أفلام ، أو منتجات ، أو محادثات مع أناس واسعي الاطلاع ، أى كل أنواع المواد والمعلومات التي تساهم وتتعلق بالمستويات الرئيسية التي حددتها .
٣. **التوصيات** . فور أن تبدأ المستويات الرئيسية في الظهور ؛ يظهر السؤال ، "ما الذي سأصنعه بتلك المواد ؟" سترغب من خلال هذا الكتاب في ملاحظة كيفية استغلال الملاحظات ، كما سترغب أيضاً في القيام برحلات ميدانية ، وفى التفكير في أفكار فريدة وجديدة لتطبيق الأفكار الإبداعية لحياتك الشخصية .
٤. **التعريفات** . ما الذي تعنيه بعض الكلمات المحددة ضمن إطار استخدامات وتفسيرات خاصة ؟ من المهم تدوين التعريفات الجديدة عند إثارتها كمرجع وإدراك إضافي .
٥. **التطبيقات** . إن الأفكار والمفاهيم التي تنشأ في إطار واحد قد تكون لها تطبيقات مفيدة في مجالات أخرى لم تفكر بها ، ويمكن أن يكون تطبيق المفاهيم الإبداعية عملية فعالة بمفردها . يقوم تدوين الملاحظات المصنفة بتقديم طريقة لتقسيمها بغرض المتابعة .
٦. **الخلفية** .من المفيد تدوين الملاحظات بصرف النظر عن الخلفية أو أصل الأفكار أو المفاهيم التي تتعامل معها. ويمكن تحقيق هذا بشكل أفضل من خلال : القصص ، والأمثلة ، واللمحات الشخصية ، والمبادئ ، والإيضاحات .

١ـ تلك الجداول المناسبة متاحة في أحجام وألوان مختلفة من خلال جمعية التفكير الإبداعي ، ١٦٦٠٠ سبراجيو رود ، سيوت ١٢٠، كليفلاند ، أ هـ ٤٤١٣٠؛ ٥٥٧٦ ـ ٢٤٣ (٢١٦) .

٧. **متـنوعات** . هـناك دائمـاً الأفكار والمواد التي لا تناسب الفئات الأخرى ، ولكن هذا لا يعني أنها غير هامة ، بل يجب تدوينها من أجل مدخلات مستقبلية ممكنة .

مـن المحـتمل أن ترغـب في إضـافة فـئات أخـرى لـتدوين الملاحظـات الـتي قـد تعكس اهـتماماتك . فيمكن إدخال قائمة بالأفكار المحددة والمفصلة التي تتعلق بالموضوع في صناديق التفاصـيل . تسـاعد التفاصـيل الموضـوع وتختـبره . وعـندما تنـتهي، فـإن ملاحظـاتك سيتم ترتيبها في الفئات المناسبة .

يسـتخدم تدويـن الملاحظـات المصـنفة لتحفـيز الإبـداع ، وتشـجيع المرونة . إنه البديل لحـدود التفكير الخطي ، فيجب أن تنعكس احتياجاتك المحددة على كيفية بناء واستخدام صيغة التفكير الإستعراضي . ويجب أن يتضمن الجزء الأهم لأفضل ممارساتك للإبداع تدوين الملاحظات المصنفة كتقنية .

الإحساس المتزامن : التفكير في الحواس الخمسة كلها

العديـد مـن الفـئات الـتي تم الـتفكير فـيها عن طريق مجموعة التطوير التنظيمية لمدخل مجمـع عـالم " والـت ديـزني " هـى ما جعلت الجميع يتلهف إليه ، وسريعاً ما أدركنا أن الناس لا تركز على حاسة مفردة في أي وقت محدد . على الرغم من أن مجرد حاسة واحدة مـن المكـن أن تعمـل على مستوى الوعي ، فإن الحواس الأربع الأخرى تعمل على مستوى اللاوعـي . لقـد وجدنا أنفسنا نستخدم البصر ، ما الذي سيبدو عليه مدخل المجمع . وقبل ذلك ، كنا نفكر ـ ليس فقط ـ في الشكل المادي له ، ولكن في شعور الزائر تجاهه .

لقـد لاحظـنا عـلى الفور أنه لا يجب التفكير فى مدخل المجمع على أنه مكان للدخول فقـط ، ولكـن كتجربة مهمة للحواس الخمس ، لقد حاولنا تحفيز خيالنا ، كى يرى الصور والأفكـار المـبدعة عـندما نفكـر فـيها ، فالصـور العقلـية تـأخذ شـكل رؤية وحلول للمشاكل والاحتياجات . ومع ذلك ، هناك أكثر من مجرد خيال للاهتمام بإبداع الأفكار الأصلية .

بيـنما يمعن فريقنا النظر فى الأصوات التي سيسمعها زائرو عالم " والت ديزني " عندما يدخلـون المديـنة إلا أن مدخـل المجمـع يمكـن أن يتضـمن الحـواس الأخرى مثل اللمس ، والـتذوق ، والشـم ، وكذلـك البصـر ، فبدأنا البحث عن كلمة أكثر توسعاً من الخيال . لأن الخـيال يعني صياغة الصور في محتوى التفكير الإبداعي ، أما بالنسبة لنا ، فأصبح التخيل

يعني صياغة الصور ، لدمج الحواس الخمس كلها ، لذا فقد ابتكرنا مصطلح "الإحساس المتزامن" الذى يعنى التفكير بشكل متزامن من خلال الحواس الإضافية للبصر والسمع والتذوق واللمس والشم .

ينتج لنا الإحساس المتزامن مجالاً كبيراً لاختبار أفكارنا ، ويجب أن تتم إثارته عن طريق وسيلة عقلية للقيام بعملية الإبداع . وهذه الوسائل المحفزة تعرض لمحات من المعادلة الإبداعية ، مسببة سلسلة من ردود الأفعال في العملية العقلية ، ويمكن أن توجد المحفزات في الحاسة الواحدة أو مجموعة من الحواس مجتمعة . يمكنك أن تكون بارعاً في استخدام الإحساس المتزامن عن طريق توظيف المفهوم بشكل دائم ، لذا فكر في الموضوع من منظور الإبصار والسمع واللمس والتذوق والشم [٢] ، فكر أولاً في كل حاسة على حدة ، ثم في مجموعات مختلفة مع بعضها .

إذا كنت تصمم مطعماً على طريقة "نيو أورلينز " ، مثل مطعم "بلو بيو" في ديزني لاند ، فما الذي ستتصوره في عقلك ؟ قرية لويزيانا بيو ؟ مستنقعات مظلمة ؟ وماذا أيضاً ؟ لا توجد مستنقعات مظلمة أو غامضة بدون حشرات ذيولها تومض في إيقاع منتظم وعصبي مندفع .

ولكن الحشرات كانت مجرد إحدى الخواص المضافة في بيئة بلو بيو في ديزني . ماذا عن الرائحة المميزة الباقية في هواء أولد نيو أورلينز ؟ القهوة مع الحبهان لها مذاق خاص . رائحة الحبهان والقهوة الطازجة كانت تنتشر عبر فتحات تكييف الهواء في المطعم لإثارة حاسة الشم ، وكل من يستمتع بتناول الطعام في بلو بيو في ديزني من المحتمل أن يتذكر أنغام الجاز في ديكسي لاند المزوجة بأصوات الليل ، والآلة الموسيقية الوحيدة تخرج نغم بطيء من بعيد .

دائماً ما تتغير أشكال الغيوم في السماء ، وحيث إن المطاعم الطموحة الأخرى يمكنها أن ترسم السحب على السقف ؛ فإن السماء الداخلية لـ " والت ديزني " فوق رءوس من يتناولون طعامهم لها خاصية التحرك ، وكذلك أضواء النافذة في المطعم التى ترتعش مضيفة المصداقية للمحيط .

---

٢ ـ من مراجع الكتب الجيدة من أجل إدراك أفضل للحواس الخمس كتاب *التاريخ الطبيعي للحواس* لـ " ديان أكرمان" (نيويورك : راندوم هاوس) .

تلك الخصائص في التصميم ، وكثير غيرها ، بالإضافة إلى الأثاث المعدني للمطعم ، تجتمع لتؤدي إلى تجربة حسية كاملة ، فكل عنصر حسي ـ البصر والسمع والشم واللمس والتذوق ـ دقيق مثل الطبيعة . ولا يوجد تأثير يسيطر على الآخر . حتى تمعن النظر فى البيئة ، قد لا تحدد المثيرات العديدة لاستجاباتك الحسية المتزامنة ، ولكنك بالتأكيد ستجرب أن تكون هناك ، وكأنك سافرت إلى مكان وزمان فريد . وقد يكون هذا هو السبب فى ملاحظة الأطفال دائماً كل شيء يدور حولهم على الرغم من خيالهم السطحى .

الإبداع هو صنع الجديد وإعادة تنظيم القديم بطريقة جديدة .

التفكير الاستعراضي

الموضوع

التفكير خارج الصندوق

تدوين الملاحظات الإبداعية

التاريخ ـــــ / ـــــ / ـــــ
اليوم الشهر السنة
الصفحة ـــــ من ـــــ
الزمن ـــــ صباحاً ـــــ مساءاً

التطبيقات

- ☐ تدوين الملاحظات
- ☐ جدول الاعمال اليومى
- ☐ رسائل الهاتف
- ☐ الميزانية / الخطة المالية
- ☐ الاجتماعات / المشاركين
- ☐ خطة المشروع الرئيسية
- ☐ تطوير الأفكار
- ☐ الاتصالات
- ☐ التنظيم
- ☐ التنوعات

الموضوع النقاط الرئيسية التفاصيل	الموضوع الموارد التفاصيل	الموضوع التوصيات التفاصيل	الموضوع التعريفات التفاصيل	الموضوع التطبيقات التفاصيل	الموضوع الخلفية التفاصيل	الموضوع متنوعات التفاصيل
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

رموز الأفعال (O) افعل (▣) يتم عمله (●) تم إنجازه (⊖) عاجل (c) مكالمة (?) سؤال (□) تنوعات ـــــ

حديث الجسد: احمرار الوجه

يمكـن أن تقـوم الكـلمة المناسـبة أو الصوت أو الشم أو الصورة المرئية أو التذوق أو اللمس بإثـارة رد فعـل عـاطفي قـد يغطـي جسـدك بالكـامل ، فمـن الممكـن أن تسبب ردود الفعل الحسـية الفوريـة اندفـاع الـدم للطبقة الجلدية لبشرتك ، متسببة فى احمرار الوجه وفي جزء مـن الثانـية ، مـع التسـليم بالتحفـيز الحسـى ، قـد يـتحول جسدك إلى اللون الأحمر . إن احمـرار الوجـه هـو الدليل الواضح على أن أمراً حسياً قد حدث في حياتك في تلك اللحظة . قـد يكـون الغضب أو الإحراج أو أي شيء آخر. إن احمرار الوجه ببساطة هو طريقة جسدك للصـراخ بتلقائـية في تلـك الـلحظة ، شيء ما أرسل إشارة غير مقصودة لإثارة رد الفعل ، لا يمكننا أن نتصنعه أو نتخلص منه .

حديث الجسد: القشعريرة

مـن المـثيرات الأخـرى ، أن يقـوم شـخص ما بسحب أظافره ببطء على لوحة ، أو أداء قطعـة موسـيقية مؤثرة أو شعور بالفخر متعلق بالوطنية مثلاً أو مشهد باليه خلاب أو حديث ملفـت للانتـباه كـل ذلـك يمكـن أن يـؤدي إلى زهـو فى الجسد نشعر به وهو رد فعل فوري تلقائي للمحفزات .

حديث الجسد : الارتعاش

عـندما تكـون خائفـاً إثـر لحظـة مرعـبة مـثل تعرضـك لحادثة مروعة ، أو سماع صوت غريـب في منتصـف الـليل ، أو المـرور بـتجربة غير متوقعة ومرعبة ، فعادة ما ينتج عن هذا انخفـاض مفاجئ في درجة الحرارة ، ويسبب الارتعاش . وهذا الارتعاش دليل على التعرض لصـدمة ، وهـو مضـاد لاحمـرار الوجه ، حيث إن احمرار الوجه يكون سببه صعود الدم إلى البشرة وعلى العكس يسبب انخفاض درجة حرارة الجسد انسحاب الدم مؤقتاً من الأطراف.

إن احمـرار الوجـه ، والقشـعريرة والارتعـاش دليل على أن الجسم يقوم برد فعل تلقائي لمحفـز حسـي . مـن الغريـب ألا يستخدم معظم الناس الإحساس كأداة واعية ، وذلك على

الرغم من أن العديد منهم يمرون بتلك الاستجابات الإنسانية المألوفة ، إنه من أكثر الطرق الفعالة لتحفيز الإبداع ، حيث يقدم لنا فائدة استراتيجية . الكثير من الظروف البشرية يمكن أن تساعدنا إذا ما وضعنا في اعتبارنا الطرق التي يستجيب لها العقل والجسم .

من أفواه الأطفال

لن ينسى " مايك " تلك اللحظة الرائعة ، عندما كانت ابنته " فينيسا " في السابعة من عمرها . كنا نتناول العشاء مع مجموعة ، وكان أحدهم " ستيف جوبس " ، المؤسس المشارك لشركة " آبل " ، في نادى باين ليك تروت في أوهايو . وفي لحظة ما التفت " ستيف " إلى " فينيسا " وسألها كيف أعجبها حاسبها الشخصي ؟

وكان " مايك " متأكداً أن " ستيف " سيتلقى إجابة عادية من فتاة صغيرة ، ولكن بدلاً من ذلك ، حصل " ستيف "على إجابة عفوية تتناغم مع إحساسها .

قالت " إن رائحته ليست جيدة " !

ومع مفاجأته البسيطة ، سألها ماذا تعني ؟

فقالت "إن رائحته مثل البلاستيك المحترق . إننى أقوم بوضع ورق على لوحة المفاتيح عليها نفس أرقام وحروف المفاتيح عندما أعمل وبالتالي تتغير الرائحة ".

وبعدها نظرت مباشرةً إلى "ستيف" ووبخته ، "إنك ذكي ـ ألا يمكنك أن تصمم حاسباً ذا رائحة جيدة ؟"

لقد حصلت على اهتمامه . يمكننا أن نفكر في مثال أفضل لتوضيح مدى أهمية الاهتمام بالتجربة الحسية الكاملة عند تصميم المنتجات ، والبيئات العاملة ، وبيئات التجزئة ، وبيئات إعادة التصنيع ، وبيئات المعيشة ، يمكنك أن تسميها كما تشاء .

الحواس الخمس : الإبصار

لقد قيل إن الصورة تساوي ألف كلمة ، ونحن نقول إن التجربة تساوي ألف صورة . فالإبصار يعني العديد من الأشياء للناس على اختلافهم .

القائمة التالية تتضمن مفردات مرتبطة بحاسة البصر ، مثل :

ذات انطباع جيد	ظهور	إدراك
جميلة	أعمى	الق نظرة
جذب الانتباه	عرض	مسافة
التمييز	نظرة فاحصة	التجاهر
العين	رمقة عين	نظرة متأنية
مرمى البصر	النظر	يستمتع بجمال
ميدان الرؤية	النظرة الأولى	نظرة خاطفة
التحديق	حدق	نظر إلى
يلمح	حملق	يبصر
ظاهرياً	نظرة سريعة	بمنأى عن الأنظار
وجهة نظر	لمحة	إدراك حسي
مدى الرؤية	مشاهد	يتفق اتفاقاً تاماً
مشاهدة	منظر	لاحظ
استطلاع	قبيح	ينظر
رؤية	تصور	رؤية بالعين

هناك بالطبع العديد من الأمور المتعلقة بالإبصار يمكننا إضافتها للقائمة ، ولكن تلك القائمة البسيطة تقدم فكرة ما حول كيفية تكاثر التفكير البسيط رابطاً الأفكار والقضايا . نحن نعلم أن التخيل يعني صورة عقلية نود أن نخلقها . إن الحواس الخمس أو الأسلوب الحسي هما تدريب على التصور الذي يدمج الحواس الخمس في التحفيز العقلي ، أو بمعنى آخر : إن الإحساس المتزامن هو خلق التجربة شبه الواقعية .

" وودى هايس " مدرب فى ولاية أوهايو لديه شعور دائم بالفوز ، ودائماً ما يواجه تحد وهو إشعال نفوس أعضاء فريقه بهذا الشعور . لقد قص " وودي " قصة عن الإحساس المتزامن لمجموعة من المراهقين . وكانت القصة مثيرة للغاية ، حيث أثار الرغبة عند مستمعيه للخروج واللعب لولاية أوهايو ، على الرغم من أنهم لم يكونوا من لاعبي كرة القدم ، ولكن إثارة الرغبة الإبداعية دليل على القائد القوي . لقد قال " وودي " لصغار السن :

" قبل مباراة ولاية أوهايو ضد ميتشجان ، جعلت اللاعبين يأوون إلى الفراش في الفندق. وعدت إلى الاستاد حيث وقفت في منتصف الملعب على مقعد خشبي . من هذا المكان ، لعبت اللعبة كاملة بدءاً بركلة البداية ، وبعدها قمت بكل المهام ومنها الدفاع ، وحينها شعرت بما يدور فى أرض الملعب بالفعل " .

" في وسط الملعب ، شممت رائحة طعام جيد وشعرت بالثلج يتساقط على وجهي ، لقد عشت كل لحظة ، واندفع الدم حاملاً الأدرينالين إلى كل جسدي ، جعلني اتخيل فريق أوهايو وهو دائماً ما يهزم ميتشجان باثنين من الأهداف ."

لقد بدأ إحساس "وودي" بالبصر ، ثم توسع إلى استخدام حواس السمع ، والشم ، والتذوق ، واللمس . كقاعدة عامة ، فإن كل منا يبدأ التفكير من خلال إحدى الحواس ثم يبدأ بإدخال الحواس الأخرى . يسمى الإحساس المبدئي بالإحساس القيادي . وفي تدريب الإحساس المتزامن لـ "وودي" ، كان النظر هو الإحساس القيادي .

الإثبات عن طريق التجارب

يمكن إثبات أهمية حواسنا كلها بالدليل العملى ، وذلك عن طريق تجارب الحرمان الحسي ، مثل الحرمان من النوم . فلقد أثبتت تلك التجارب أن الحرمان من واحدة أو أكثر من الحواس يغير من الشخصية ، ويغير من العمليات العقلية . ويمكن تحقيق ممارسات الحرمان الحسي أيضاً عن طريق إجراء تجارب بديلة مثل تعصيب عينى شخص ما لحجب الرؤية . إن تجارب الحرمان الحسي تزيد من حساسيتنا ، وتجعلنا نجرب معدل أكبر من الطبيعي من الاستجابات الحسية والمحفزة .

فور أن تمنع إحدى الحواس عن العمل ، يبدأ نظامنا الحسي على الفور بالتعويض عن طريق زيادة الوعي بالحواس الأخرى . على سبيل المثال ، أثبتت التجربة أن غير المبصرين عادةً ما تكون حواس السمع والشم عندهم أكثر تطوراً . وكذلك الأمر بالنسبة لضعاف السمع حيث يمتلكون إدراكاً أفضل بالشم والحواس الأخرى . إن عقولنا وأجسامنا تعتمد بشكل أكبر على التدفق الثابت للبيانات الحسية أكثر مما ندركه ، فعقولنا تجمع وتقيم وتستجيب لهذه المعلومات اللانهائية بسرعة كبيرة . فقط أعصب عينيك وسرعان ما ستعرف كم كنت بطيئاً .

الحواس الخمس: الصوت

مفردات مرتبطة بحاسة السمع :

نبرة الصوت	خرير الماء	الإنشطار
النباح	الضوضاء	اطلاق الصافرات
الدوي	الإنشقاق	الأزيز
أصوات الطيور	الثرثرة	الرنين
القعقعة	التصفيق	الصخب
الأصوات المختلطة	الرنين	الاصطدام
الصرير	الإعلان	الانفجار
الجلبة	ما يسمع بالأذن المجردة	صدى الصوت
العويل	التفجير	التناسق
الهمهمة	الترنيم	التمتمة
الخشخشة	الشجار	الاستماع
الصخب	التلحين	الأنين
التحول	الدندنة	الموسيقى
الضجيج	عزف الموسيقى	الصياح
القرقعة	الصراخ	

مـع الإبصار يمكن أن تمتد القائمة أكثر وأكثر ، ولنَعُد مرة أخرى إلى "وودي هايس" المتميز الواقف فوق المقعد الخشبي في منتصف استاد أوهايو قبل المباراة ، يسمع موسيقى ولاية أوهايو ، وعلى الرغم من وجود الجميع في منازلهم في هذا الوقت فإن الموسيقي والصخب ، واصطدام اللاعبين ببعضهم ، والأصوات الأخرى كل هذا جزءً من مباراة كرة القدم شبه الواقعية لـ " وودي " . وتلك الأصوات ، يمكن سماعها فقط في رأسه ، كما أنها ا[illegible]ر روحه وتوقد طاقاته الإبداعية .

قد يكون من الصعب تخيل مباراة لكرة القدم دون وجود نغمات متنافرة للفرقة الموسيقية ، فلقد حضر " مايك " مباراة هوكي في إحدى الليالي وكانت إحدى الآلات

الموسيقية معطلة لذا لم يستمتع بالمباراة على الإطلاق ، وكذلك الحال بالنسبة لنا فإننا لن نستمتع بمباريات الهوكى دون وجود تلك الآلات الموسيقية ، فالموسيقى تثير الروح الإبداعية والمشاعر ، ولا يمكن أن نتصور بيوتنا بدون الموسيقى المناسبة . والموسيقى تعيش فيما يسمى بالجانب الأيمن الفني من العقل ، وتساعدنا على التفكير في الجزء الأيسر التحليلي منه .

على الرغم من تحدي البعض لهذا المفهوم ، إلا أن الحرمان من حاسة السمع قد أثمر عامل تعويضي مفرط لكل من المؤلف الموسيقي "لودويج فون بيتهوفن" ، والمخترع "توماس إديسون" ، والمفكر العظيم "باكمينستر فوللر" ، والمؤلفة "هيلين كيلر" وغيرهم . إن الحياة في عالم بلا صوت أصبحت من أدوات التفكير الإبداعي لهؤلاء الأشخاص وغيرهم . لذا يمكننا الاستفادة بشكل كبير من الفترات المنتظمة للأوقات الهادئة والتأمل والتمعن .

لعلنا لم نقدر قيمة الصمت الحقيقي تماماً حتى قمنا بزيارة غرفة الاختبار عازلة الصوت في مصنع جنرال إليكتريك في لويزفيل ، حيث صممت " ديان " على خوض التجربة ! وبعد دخولها الغرفة ، وبعد أن تم ضخ هواء الغرفة إلى الخارج لكي يخلوا المكان من الأصوات . فقد كانت تجربة مخيفة ومثيرة ، وكان الصمت سائداً ، لدرجة أنها استطاعت أن تسمع دقات قلبها .

نحن نوصي بالتدريب السابق ، حاول ـ مثلاً ـ أن تجلس على حافة جراند كانيون وقت غروب الشمس ، مستمعاً إلى أغنية فيردي جروفي "جناح الوادي الكبير" وبعد غروب الشمس ، أوقف الأغنية واجلس في صمت عندما تبدأ النجوم في الظهور ، ومع انعكاس ضوء القمر على جدار الوادي ، تأمل تلك العبارات : كن صامتاً ، كن ساكناً ، كن واعياً .

الحواس الخمس: التذوق

يحدد التذوق النكهة عندما نأكل أو نشرب وهناك مفردات مرتبطة بالتذوق ، مثل :

حامض	المذاق المتبقي في الفم	مر
شيكولاتة	اشتهى	لذيذ الطعم
شراب	يأكل	نكهة

بطعم الفواكه	ثوم	زنجبيل
الجوع	كثير العصير	الشراب
يقضم	ذوق	لاذع
مشروب كحولي	نكهة	ناضج
مالح	شهي المذاق	مذاق
حار	قارص	متبل
حلو	حاد الطعم	حامض
لذيذ	عديم الطعم	عطش
طعام خفيف	غير شهي	غير مستساغ
غير مملح	فانيليا	مخفف بالماء
لذة	حيوي	مليء بالطاقة

لقد قيل : " إن إنتقاءك لما تأكله ينم عن شخصيتك " ، وبمعنى آخر ، "إن شخصيتك تحدد ما تأكله". بصرف النظر عن إختلاف العبارتين ، فالجميع يحبون الطعام والشراب والسعادة . إن الرجيم القاسي يقدم القليل لتحسين حالتنا الصحية ، على الرغم من كونه في بعض الأحيان وبشكل مؤقت يقلل من أوزاننا ، وقد يساعدنا الصيام على تحقيق أهداف محددة .

خلال تصوير فيلم *فتاة مرحة* ، أخذ " مايك " " باربرا سترايسند " في جولة خاصة في ديزني لاند ، وكان " إليوت جولد " معهم أيضاً ، وعند تركهم للمدينة ، سأل "مايك" "باربرا" عن الشيء الذي استمتعت به أكثر ، فقالت ، "صودا الشيكولاتة قديمة الطراز في ميدان " نيو أورلينز ". واستعاد "مايك" ما قالته هى و"إليوت" : ليس هناك شيء يثير المشاعر الجيدة مثل التذوق .

إن تذوق بعض الأطعمة المحددة يمكن أن يكشف النقاب عن موجة من الأفكار والذكريات التي تغمر الأنشطة الإبداعية الحالية . (بالطبع فإن تناول العقاقير يؤدي إلى نسيان كل شيء قد تذكرناه في التو!) ، بصرف النظر عما قاله المعارضون والخصوم ، فالاحتفال والمشاركة في الأنشطة الجماعية يعد من أهم عناصر عملية الإبداع . لقد كان "والت ديزني" و " توماس إديسون " يتناولان الطعام عادة مع فريق العمل ، وقد أدرك

هذان المبدعان أن أفضل الأفكار تأتي خلال بعض المواقف الاجتماعية غير الرسمية . إن الأحداث الاجتماعية وسط الشركاء العاملين لا تقوم بصنع التاريخ ، ولكن النتيجة دائماً ما تكون إيجابية وعلى الفور .

في عالمنا المتنافس تزداد الحاجة إلى مزيد من الأصالة والتجديد . وتكون الدعوة إلى حلول أكثر إبداعاً وأفكار أكثر روعة لذا فعليك تخصيص المزيد من المال للاحتفالات والطعام !

" المشاركة الاجتماعية عنصر رئيسي للعملية الإبداعية كذلك الطعام والشراب فهما جزء منها ".

الحواس الخمس: اللمس

مفردات مرتبطة بحاسة اللمس :

إثارة	يلفح	ينظف
مداعبة	خشن	بارد
اتصال	يحتوى	ينقر
تشبث	يشير	يلاطف
مصافحة	يكشط	يعامل
عنف	يضرب	ساخن
عناق	يصدم	قبلة
يمس	يعالج	يدلك
يتحرك	يتلمس	يربت
ملاعبة	شائك	خشن
يهز	حاد	أملس
يصفع	يطرق	تحسس
ينسج	هبوط	ترجرج

" لا مانع ! " إن هذه الكلمة العامة تستخدم لافتراض الموافقة ، وللتعبير عن القبول ، لكن عليك أن تتكلم بطريقة طبيعية فتقول مثلاً : " لا بأس " ، أو "حسناً "، وذلك لتقوية الرابطة مع من يحدثك ، يمكنك أن تقول إنها طريقة مقبولة ويمكننا أن نقوم بها بشكل علني .

وعليك أن تمزح مع زملائك ورؤسائك بدلاً من أن تتصارع معهم . قد يبدو هذا غريباً إلا أنه ينشيء جسراً من الاتصالات أكثر من الكلمات المجردة . وعليك ألا تثير المشكلات فى بيئات العمل . فالمزاح يعد من أشكال التميز التى تثير الطاقة الإبداعية الكامنة داخل الفرد.

يعد المزاح أحد أفضل محفزات الإبداع . لكن عندما لا يستجيب له الناس بشكل مادي وعقلي وروحاني فقد يقلل الإبداع . لقد ثبت على مدار التاريخ أن للمزاح قدرة فائقة على إثارة روح الإبداع .

الاستحمام

يعد الاستحمام من الأشياء الهامة التى تساعد الشخص على تجديد نشاطه وحيويته ، ومن ثم فإنها تثير بداخله روح الإبداع والابتكار .

ولكى نستفيد من الاستحمام وأثره الكبير ؛ يجب أن يتم فى جو خال تماماً من التوتر يساعد على توفير حالة من الاسترخاء .

" إن اللمس كمحفز مستمر دائماً ما يثير المحفزات الإبداعية "

ـ د. آشلي مونتاجيو

الحواس الخمس: الشم

مفردات مرتبطة بحاسة الشم :

الهواء	مستحضرات التجميل	الهواء غير النقى
النخيل	الورود	رائحة البخار غير المرئى
العطر	البخار	كل ما له مذاق ورائحة الأسماك
الروائح الطيبة	الهواء النقى	البخور

رائحة المسك	الأريج	العبير
رائحة الطعام	الأشياء الفاسدة	العطر العابق
الدخان	الأكلات جيدة الطعم	الروائح الفواحة
الأشياء ذات الرائحة	الروائح النفاذة	دخان التبغ
كل ما يستنشق	رائحة احتراق الأشياء	رائحة التوابل
الروائح الكريهة	الطعام الفاسد	نكهة الطعام
الرائحة المنبعثة من اطلاق الرصاص	رائحة النسيم	الرياح

إن الروائح والعطور لها تأثير بالغ على الإبداع . ونحن عادة ما نتذكر عطوراً خاصة ، حتى وإن كنا بالفعل لا نشمها ، فبعض الروائح المعينة ترتبط بالتفكير الحالي لتشكل استجابات جديدة .

كانت "ديان" تستمتع برائحة الملح المميزة لشاطئ كريسينت الجميل على سيستا كي في ساراسوتا ، بولاية فلوريدا . وتحب السير لأميال على هذا الشاطئ ، تتنفس هواء الخليج وتتأمل البحر ، كذلك كانت " آن مورو ليندبيرج" التى ألهمها خليج المكسيك أن تكتب *أشهر مؤلفاتها " هدايا من البحر "* ،

وكذلك كان "جون ماكدونالد" الذى كتب "سيادة مشتركة " على نفس الشاطئ الواسع كذلك قام " جرانتلاند رايس " بكتابة نصائحه المشهورة " توقف واستنشق الزهور". مع تلك الحاجة إلى لمس الطبيعة فكرياً ، تصل إلينا الروائح بسهولة وبشكل تلقائي ، ولكننا نادراً ما نمارس إرادتنا الخاصة بالتقاط الزهور وحملها وتقريبها من أنوفنا واستنشاق شذاها الرقيق . إن "مايك" يستطيع أن يتذكر رائحة جدته "فانس" ، التي كانت تتناول التفاح دائماً . إنه يتذكرها دائماً عند تناوله التفاح أو عندما يرى أحداً يتناول التفاح . استغل كل فرصة للتمتع بالروائح والعطور لأنها تثير إبداعك .

لقد قدم " مارك فانس " ، الابن الأكبر لـ "مايك" آلات صناعية تنتج روائح مرغوبة عند الطلب عن طريق برمجتها على قرص مناسب . وكان يستخدم نفس الفكرة بدرجة محدودة جداً عند عرض شريط فيديو عن حوض سمك . إن هذه الآلات مهمة ، لكن لا يوجد من يتفوق على الطبيعة .

الروائح المغرية كثيرة من حولنا ، حتى وإن كنا لا ندركها ، وإليك بعض الأمثلة :

- "داف هازن سالم" ، في ولاية أوهايو، لديه ماكينة لصنع الفشار في ردهة وكالة التأمين.
- تقدم مطاعم " تشيليز " الفاهيتا الساخنة لكي تجعلك عميلاً دائماً لها .
- عادةً ما تضع خطوط الطيران رقائق الشيكولاتة الدافئة الطازجة في قائمة الطعام لكي تحوز إعجاب المسافرين .
- يشعل "بيل ماريوت" مدفأة الفندق للضيوف الكبار .
- تنال صديقتنا "مارلين ميجلين" احترامك بالعطر الرائع الذي تقوم بتصنيعه .
- رائحة الكابتشينو تأسرك عندما تكون في قهوة بيوني فيزتا (فيشرمان وارف ، سان فرانسيسكو) .
- تستميلك مجلات المرأة بعينات العطور .
- العطر الذى يضعه صديقك يجعلك تتذكره باستمرار .

إن الرائحة تثير إبداعك للتذكر والتخيل ، ومن أسرار مَن يتمتعون بالقدرات الإبداعية المتميزة أنهم مفعمون بالحيوية .

الحواس الخمس لأعياد رأس السنة

ليس هناك مثال للإحساس المتزامن أفضل من أعياد رأس السنة .

إن أعياد رأس السنة تجعل الشخص يتذكر طفولته ، فالحواس الخمس تثير ذكريات الطفولة داخل كل شخص ، ذكريات الحنين ، والسعادة ، والحزن ، ومشاعر الأسرة ، والرغبة في تقديم الهدايا لمن تحبهم ولمن يحتاجون ، كل تلك المشاعر التى تجتاحنا ، تثار بالإحساس المتزامن بهذه الأعياد . فكر في القائمة التالية من إشارات الإحساس المتزامن التي تجعل من هذه الأعياد شيئاً خاصاً:

النظر	اللمس	التذوق
الهدايا	أشجار الصنوبر الخشنة	حلوى الخوخ
الزهور	الرياح الباردة	الديك الرومي المشوي
الشموع المضاءة	مصافحة الجد	علب الحلوى
سقوط الثلج	التقبيل	شطيرة اللحم المفروم
النبات الطفيلي	اللحية القطنية لبابا نويل	شراب طيب المذاق
توهج أضواء شجرة الكريسماس	مصافحة كل أعضاء الأسرة	الكعك المخبوز الطازج

السمع	الشم
قرقعة الفيشار	الأشجار دائمة الخضرة
الموسيقى	الأخشاب المحترقة
ورق الهدايا المجعد	الطعام المشوي
الغناء الجماعى	جوز الطيب
فرقعة الجمر في الموقد	طهى الديك الرومي
	المشروبات الساخنة

استخدام الألوان

دائماً ما نوصى بالحصول على قلم ذى أربعة ألوان ، أحمر وأزرق وأخضر وأسود ، كذلك ننصحك بالاستماع إلى موسيقى "بارنوم" بمسرح "برودواى" حيث توجد أغنية مشهورة هى " ألوان حياتى " لتعرف كيف يستخدم الشعراء الغنائيين الألوان كاستعارة لوصف الحياة المملوءة بالألوان . فاللون يُعد بعداً رائعا لحاسة البصر فى عملية الإحساس المتزامن .

إن كل شخص يحب لون معين ، وعلى الرغم من أن الجميع يقدرون تنوع الألوان فى الحياة ، فمازال معظمهم يصرون على تدوين الملاحظات ، أو كتابة أي شيء باللون الأسود أو الأزرق الغامق . لقد حان الوقت للتخلي عن تلك العادة المحدودة والبعد عن التقليدية ، عليك أن تستخدم كل الألوان المتاحة .

هـل تـتذكر أن مدرسـتك قالت شيئاً مثل : " سيأتى هذا في الامتحان ؟ " إن كان لديك قلم ذو أربعة ألوان ، فيمكنك أن تحدد تلك النقاط الأربع باللون الأحمر!

نحـن نوصـي الطـلاب والمتخصصين على قدم المساواة باستخدام الأزرق للمهام الضرورية المرتـبطة بوقـت معـين ، فـيمكن تدويـن الـرحلات الميدانـية ، وتقاريـر الكتب ، وإجابات الامتحانات ، وتقارير نفقات العمل ، والندوات المهنية ، والميزانيات، و ... الخ بالأزرق .

هـناك بعـض الأشـخاص ممـن يجـيدون اسـتخدام اللونـين الأحمـر والأزرق فى مكانـهما المناسـب ، فإذا كنت تجيد التعامل مع اللون الأحمر فقط ، فعليك أن تجيد استخدام اللون الأزرق أيضاً فى المكان المناسب حتى ترتفع بحق إلى القمة .

اسـتخدم كذلـك اللـون الأخضـر لأفكـارك الخاصة ، فالأخضر هو لون مشاركتك ، أينما تظهـر ، تعـرف أنك أضفت إلى قيمتك ، واحتفظ باللون الأسود للنص الرئيسي لملاحظاتك . ويمكـنك أن تستخدم ألوان أكثر من الألوان الأربعة المحددة هنا ، ولكن على الأقل استخدم الأسود والأزرق والأخضر والأحمر للالتزام بالوقت في عملك .

في تدويـن الملاحظـات المصـنفة : استخدم الأحمر للنقاط الرئيسية ، والأسود للتوضيح ، عـندما تكـون في موقـف تنافسـي ، وعـندما تمـتلك أدوات الـتفكير المـتحرر الـتى يمـتلكها منافسك ، فإنك تتقدم ثلاث خطوات لأنك تمتلك الطرق الأفضل .

أتـى فريقـنا الـذي كـان يعمـل في مدخل عالم "والت ديزني" بمصطلح لاستخدام الألوان يسمى : تخطيط الألوان ، وكان "والت" بالطبع متشوقاً لمعرفة كيف ستستخدم الألوان . إذا نظـرت إلى عمـل من أعمال "ديزني" ستجد الاستخدام الرائع للألوان . فإنهم يمزجون حتى ألوانهـم الخاصـة . طـورت امـرأة رائعـة تسـمى "جـريس بـيلي" في أسـتوديو ديـزني بعض التقنـيات الجديـدة لخلط الأصباغ ، وهذه فائدة أن يعمل المبدعون مع مجموعة غير محدودة في استخدام الألوان .

الأدوات الإبداعية للمشاركة

" [البشر] حيوانات تستخدم الأدوات ، بدونها هم لا شيء ، وبها هم كل شيء "

ـ د . توماس كارليل

إن عصر المعلومات قد جعل الحصول على المعرفة ـ التعليم ـ هو الطابع الذي يميز عصرنا. فإذا أردت أن تنجح ، أو أن تبقى ناجحاً ، فعليك أن تطلب العلم طيلة حياتك . وعلى الرغم من أن كثيراً من الناس لا يهتمون فعلياً بفكرة التعليم طوال الحياة ، إلا أن التعليم المستمر هو الاستراتيجية الأساسية ـ من الناحية المهنية والشخصية ـ التي تمكننا من التفكير المتحرر .

إن هذا التأكيد على فكرة التعليم المستمر يقدم تحدياً هائلاً لكل والد ومعلم وقائد . إن إدراك قوة المعرفة قد جعل من التعليم والتدريب صناعتين مزدهرتين. قال" باكمينستر فوللر" لـ "ديان" و"مايك" إننا نعيش الآن "زلزال العقل!" وهو تعبير مُبهر عن النمو الكبير للمعلومات والمعرفة فى عالمنا اليوم .

لكن هناك مشكلة متوقعة مع هذا التأكيد لأهمية العلم وهى أن معظم الطلاب لا يتعلمون كيف يكونون طلاب حقيقيين خلال سنوات التعليم فى حياتهم ، ولا يتعلمون القيام بتجربة تعليمية لتوسيع نطاق العقل ، بل يتعلمون تكديس المعلومات من أجل الامتحان ويحدث هذا من خلال أساليب القيادة غير الفعالة . الطلاب الحقيقيون مثل القادة المؤهلين ، من السلع النادرة .

خدع التجارة

والآن حيث إننا قدمنا لمحة عن تدوين الملاحظات المصنفة ، والإحساس المتزامن ، واستخدام الألوان ، فمن الضروري أن نفهم العصر الجديد الذي نعيش فيه بشكل أفضل والذي سيجعل تلك الأدوات ضرورية . لقد أصبح التفكير الإبداعي تجارة شائعة لعصر المعلومات ، فكل تجارة لها أدواتها الخاصة التي وجدت لها لأغراض محددة ، ويتطلب النجاح في أي تجارة الاستخدام الأمثل للأدوات . كما يؤكد التفكير الإبداعي على الحاجة إلى القيام بخطوة أكبر عن طريق خلق المزيد من الأدوات .

هناك وفرة من الأدوات في صندوق أدوات التفكير الإبداعي . ومع ذلك فالأدوات الثلاث التى تم التركيز عليها حتى الآن مفيدة خصوصاً لأنها تعمل بشكل عام . يقول صديقنا "ستيف فاف " ، " اعثر لي علي شيء يعمل بحق ـ يمكن أن يكون أصلياً ". إن تدوين الملاحظات المصنفة أو الإحساس المتزامن أو استخدام الألوان ليست أدوات تعمل فقط ، بل

هـى سـهلة الاسـتخدام أيضـاً ، ويمكـن تعلمها ببساطة في وقت قصير ، والأكثر أهمية أنها تساعد على مشاركة الفرد .

تنقية العقل

" لا يمكنني إخبارك الكثير عن ماضيّ ، لكن مستقبلي لا غبار عليه "
ـ جيم نيوتن، مؤلف *" أصدقاء غير عاديين "*

إن القصـص الهزلـية لــ " جـيم نـيوتن " التي تتميز بالحكمة تحقق هدفاً قوياً بتأكيدها على أهمـية الـبدء مـن جديد كالصفحة البيضاء ، خاصةً عندما ننشغل بالتفكير الإبداعي . إننا نحـتاج إلى ضـمان مستقبل جيد عن طريق توضيح تفكيرنا ، لذا فعلينا أن نبذل جهوداً واعية للتخلص من الأفكار غير النافعة .

معظمـنا يَعْلَـق فـى الكـثير مـن الأفكار التى تعوقه عن الوصول إلى أفكار جديدة مفيدة لا نستطيع بها أن نصل إلى أي مكان ، فالأفكار القديمة تشدنا إلى نتائج وعقبات تعوق الأفكار المتجددة . إن ما نحتاج إليه هو نوع من تنقية العقل . قدم "جون فانس" أحد أبناء "مايك" لوالده حل إبداعي للتعامل مع يوم عصيب . فقد أخبره أنه قام بتنقية عقله .

فسأله "مايك" : "ما هى تنقية العقل؟"

أجـاب "جـون" : " في بعـض الأحيان عندما أكون حزيناً أو غاضباً من أمر ما حدث ، أقف تحت رشاش المياه لأجعل الماء الساخن يسقط على رأسي لمدة طويلة ".

فسأله "مايك" محاولاً وضعه فى مأزق : "وماذا حقق هذا؟"

لكـن "جـون" ـ دون أن يفقـد الإيقـاع ـ قـال : " المـياه تزيل الأفكار القديمة ، وبالتالي أستطيع وضع أفكار جديدة في رأسي".

لقـد تحـدث "جـون" عـن فكـرته بسـهولة ، وكان "مايك" مستعداً لفهم مثل هذا الحل الواضـح ، لقـد أدرك تمامـاً أن طقوس تنقية العقل كانت رمزاً ، وعلى الرغم من هذا، فإنها كانت ذات معنى بالنسبة لـه ، وتضمنت كل العناصر التى ساعدته على تنقية عقله . غالباً لا يـلجأ الكـبار لـمثل تلـك الحلـول الإبداعـية، وبالـتالي نصـاب بتصلب الأنسجة العقلية ـ تصلب العقل.

أتيحت الفرصة لكل من "ديان" و"مايك" أن يصادفا الفيلسوف والكاتب العظيم د."مورتيمر أدللر". في مطار لوس أنجلوس الدولي وهو مفكر كبير لكنه يمر بيوم عصيب بسبب إرهاق السفر ، فقص "مايك" قصة "جون" وتنقية العقل على د. "أدللر" ، آملاً أن يريحه من تعبه ، أو يشتت تركيزه عن مشاكله .

وأبدى د. "أدللر" إعجابه بأسلوبه غير القابل إلى التقليد قائلاً ، " يالها من فكرة مبهجة . كل ما أحتاجه الآن هو تنقية عقلي ". لقد فهم د. " أدللر" أن الأفكار الإبداعية تتطلب رأساً نظيفاً خالياً من الأفكار القديمة البالية .

لقد مر "مايك" بحدث مأساوي على سفينة حربية كان عائداً عليها من معركة في " كوريا " (١٩٥١) ، كشف عن أهمية هذه العملية بالنسبة للعملية الإبداعية . لقد كان هناك المئات من الجنود الأمريكيين على ظهر السفينة لتعبر بهم ، وكان الكثير منهم من المحاربين القدامى الذين حاربوا فى الحرب العالمية الثانية . ويصح أن تقول : إن كل مجموعة من المحاربين على ظهر السفينة قد عانت ما يكفي من ويلات الحرب للأبد ، وكان "مايك" وبعض زملائه مرضى ورافضين أي شيء ، وكل شيء يذكرهم بتلك الفترة العصيبة من حياتهم . كانوا يحتاجون إلى الهروب من كل ما يذكرهم بالحرب ، بكل معاني الكلمة .

كان "مايك" واقفاً في مؤخرة السفينة في مساء أحد الأيام يشاهد نوارس البحر التي بدت وكأنها تتبعه إلى كاليفورنيا ، وكانت النوارس تطير فوق الظل الأبيض الذي كونته السفينة العملاقة ، مما جعله يحلم متيقظاً بالعبور أسفل جسر البوابة الذهبية إلى خليج سان فرانسيسكو الجميل ، متخيلاً أول الأشياء التي سيقوم بها عندما يهبط على أرض أمريكا ، وتمنى أن تسير السفينة بسرعة أكبر لتصل إلى الوطن .

لقد لاحظ شيئاً ما يسبح في البحر الواسع ، وينحرف بعيداً عن النظر ، لم يتمكن "مايك" من رؤيته في الغسق ، لكنه رأى شيئاً آخر ، مثل سابقه تماماً ، ثم آخر ، وآخر . إنها قطع من الملابس : أحذية ، وجوارب وقمصان ، ومعاطف . وكثيراً من أشياء أخرى: صناديق ، وعلب ، وتروس ، وكذلك صناديق ثياب .

لقد كان الجنود يلقون بالأشياء التي تذكرهم بالحرب من سطح السفينة ، لقد ابتلع المحيط الهادي حمولة السفينة الزائدة . كانت تلك فكرة أكبر من تنقية العقل ، لقد كان طوفان عاطفي ، وتطهير للتاريخ الشخصي ، غاص الدليل في البحر إلى الأبد ، آخذاً معه

كـل ذكـريات الحـرب ، واسـتمرت الطقوس الساحرة حتى نهاية رحلة العودة . لقد شارك "مـايك" الجـنود الآخـرين في العـلاج النفسـي ، فكـان يلقي كل شيء في حقيبته الخشنة . حتى أصبحت فارغة تقريباً عند اقتراب السفينة من الرصيف في سان فرانسيسكو .

كـان "مـايك" ورفاقـه يحاولون أن يحققوا بداية جديدة ، لقد رغبوا بشكل بائس فى أن يحصـلوا عـلى مسـتقبل مشـرق أمـامهم لأن الماضي كان مظلماً ومملوءاً بالغيوم ، وكانوا على استعداد أن يعيشوا حياة طبيعية مرة أخرى ويحققوا شيئاً ، أي شيء ، للهروب من كتائب الجـيش . قـال "مايك" أنه وبعض زملائه شكروا الله لأنـهم كانوا وسط من كتبت لهم العودة سـالمين . حيـث فقـد كـثيراً منهم بعض الأطراف أو أصابهم العمى ، أو بعض الشظايا التي ستبقى إلى الأبد في أجسادهم .

لم يجـرب "مـايك" أبـداً شـيئاً مشـابهاً لـتلك المشـاعر مـن قبل عندما عاد إلى الولايات المـتحدة من كوريا . ثم رآها ، واقفة على الرصيف . امرأة جميلة قتل زوجـها في الأيام الأولى للحرب . لقـد قابلـت كـل سـفينة جـنود قادمـة عـلى الرصـيف وهـي تغـني "فليبارك الله أمـريكا"، مثـلما فعلـت " كيـت سميـث " و" ويـتني هيوستن" ، بكى الجنود ، ضحكوا ، سـرخوا مـن الفرح مستمعين إليها وهي تغني بكل ما في قلبها . "مايك" وأصدقائه عادوا إلى الوطن من جديد !.

إن تجارب ماضينا ، مثل رسو السفينة ، تنتج نوعاً من المشاعر التي تثير لهيب الأفكار الإبداعـية . للعـودة إلى الوطن مرة أخرى ، يجب أن تكون في مكان ما ، حتى تحصل على تلك المشاعر ، يجب أن تريد شيئاً ما بشدة .

المشاعر الصادقة هي وقود الإبداع .
الأدوات والمشاعر هي شيء يخصك .
حان الوقت لتفكر بنوع من التحرر !

توماس إديسون : ملهم

" توماس ألفا إديسون" هو أحد المفكرين المتحررين التسعة في قائمتنا والذي لا يعرفه أحد منا شخصياً . فلقد جاءت أفضل معلوماتنا حوله من "جيم نيوتن" وهو من فورت مايرز بولاية فلوريدا ، وله أعمال غاية في التميز . إن كتاب "جيم" المحفز ، " *أصدقاء غير عاديين* " ، يتناول صداقته القوية بـ "إديسون" وعلاقة العمل بينهما وبين "هنري فورد" و "هارفي فيرستون" و "تشارلز ليندبيرج" ود. "أليكس كارل". لقد إلتقى "جيم" بكل هذه الشخصيات وأصبح صديقاً لتلك الدائرة من المفكرين وكانت تصوراته لحياتهم حقيقية ورائعة . "جيم" البالغ من العمر ٩٠ عاماً الآن ،قام بإنشاء منتزه "إديسون" في فورت مايرز وهو في العشرينات من عمره . وقد كان يعامل كأحد أبناء " إديسون " من قِبَل "مينا " و " توماس إديسون " .

سرد لنا "جيم" في عام ١٩٩٤بعضاً من صفات المخترع العظيم : سجل "إديسون" ١,٠٩٣ براءة اختراع [١] . إنه بحق مؤسس البحث المعاصر ، والتطوير ، والمصباح الكهربائي ، والفونوغراف ، والصور المتحركة الأكثر إثارة ، وفكرة فريق العمل العلمي . ولقد كانت معامله من بين أول المعامل التى شجعت التعاون بين العلماء ، وكانت معروفة

[١] ـ كان "توماس إديسون" يقدم اختراعاً جديداً بمتوسط كل ١٠ إلى ١٢ يوماً. إن كثيراً من اختراعاته الطبية والنافعة للبشر لم تسجل كبراءة اختراع ولكنها أتيحت للبشرية على الفور .

بأنهـا أولى معـامل البحث . وقد كان " إديسون" أصم تقريباً ، وهذا ما جعل جهود التعاون أكثر تحدياً ، كما كان معروفاً بحبه للخير وكان شاعر التكنولوجيا .

قـال "جـيم" لقـد كـان "إديسـون" شخصـاً يحـب التعاون بشكل كبير ، ويرفض اقتراح البعض أن يعمل بمفرده . وكان دائماً يشارك من حوله . قال "إديسون" :

" في بعض الأحيان يتحدث إليّ الناس وكأنني المخترع الوحيد. وهذا هراء !
أين سأكون بدون تشارلز باتشلر ، وستينميتز ، وجاك كيوزى ، والآخرين جميعاً ؟ "
" لا يمكنك أن تجد مثل هذا المزيج من فريق العمل كما هو لدينا في مينلو بارك ،
لقد عملنا جميعاً كفريق "

إن هذا المخترع الشهير يتمتع باستقرار نفسي نبع من تجاربه في الكيمياء منذ طفولته ، ولم يكـن ليستسـلم بسـهولة لأنـه جرب الفشل ، فبعد ألف من التجارب الفاشلة في محاولة لتطوير المصباح الكهربائي ، أنهى الأمر ببساطة بقوله ، " إننا نحقق نجاحاً ".

ندوة ساراسوتا

دعونـا "جـيم نـيوتن" لمـا أسميـناه " ندوة سيبيستا كي" في ساراسوتا بولاية فلوريدا ، في منزل "مـايك" ، حـول موضـوع الإبـداع و " توماس إديسون" . وقضينا ساعات حول طاولة اجمعـنا في المكان الذى خصصه "مايك" لمطبخ العقل [٢] نتحدث عن "إديسون" ، و"هنري فورد" . لقـد كـان لقـاءً لا ينسـى ، فقـد قادتـنا معرفة "جيم" الأولى وفهمه العميق لعبقرية "إديسـون" إلى اكتشـاف التقنـيات الإبداعـية الـتي اسـتخدمها في معامله ، وقدم لنا "جيم" بعضاً من أقوال "إديسون" المباشرة . وقمنا بنسخها بحذر وفكرنا في معانيها دائماً .

---

٢ ـ مطبخ العقل هـو تحفـيز إبداعـي لمركز الفريق في البيت ، فلا تترك أنت وعائلتك عقولكم في العمل أو المدرسة، فالإبداع عملية لا تنتهي ، وستقرأ عن تلك المطابخ فيما بعد .

" الإجابة هناك إن كنت ستبحث عنها ،
فلا تتوقف أبداً عن البحث "
" السر وراء الشهرة في العمل هو أن تخلق شيئاً
يدفع الناس للحصول عليه"
" إن أعظم اختراع في العالم هو عقل الطفل."

بالتعرف على تفاؤل "إديسون" وقدرته العالية علي الإحساس ، ختم "جيم نيوتن"رسائله : " الأفضل مازال آتياً ". يعد كل من "جيم" و "إلي نيوتن" نماذج رائعة لطموحاتنا ، حيث حملهم حماسهم ولهفتهم للحياة خلال سنوات نضجهم إلي أن يكونوا مشاركين فعالين في العالم من حولهم لا إلي أن يكونوا مشاهدين . بينما نتنزه حول منزل "إديسون" في فورت مايرز، توقف "جيم" في مدخل رصيف القارب الطويل الخاص بـ " إديسون " .

فقد كان "إديسون" يخرج كل صباح تقريباً عندما يكون في فورت مايرز ويجلس في نهاية الرصيف الممتد علي الخليج ، يحمل الصنارة ، ويسقط الخيط في الماء لكنه لا يضع الطعم في الخطاف".

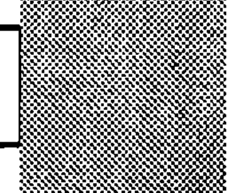
أقر " إديسون" باستغلاله لاتفاق الصيادين عندما اعترف لـ "جيم" قائلاً : " إنني أصيد بلا طعم حتى لا يزعجني أحد، سواء رجل أو سمكة " .

وقد أطلق "جيم" على أسلوب " إديسون" في التأمل " الصيد الكوني". (لقد طلبنا من رسامنا " لاري برودو" أن يرسم صورة لـ "إديسون" وهو يقوم بـ "الصيد الكوني" كهدية) ، وقد قال "جيم" إن "إديسون" كان يصيد الأفكار من النهر ، ولقد اكتشفنا أن هناك درس خالد لكل إنسان في قصة الصيد الكوني ، فيمكنك أن تجد الإبداع في نهاية الصنارة إن كان الخيط في الماء ولم تتوقف أبداً عن البحث ، كما قال صديقنا " ستيف فاف " . لقد عرف " توماس إديسون" أهمية العمل بالتعاون مع الآخرين ، والتأمل بمفرده .

على الرغم من أن " توماس إديسون" كان الوحيد من ضمن النماذج التسعة الذي لم يعرفه أحد منا شخصياً ، فبفضل " ثيو " و"داني كوكس" و"جيم و" إلي نيوتن" ، شعرنا أننا عرفنا جوهر هذا الرجل ، فلقد ألهمنا حتى هذا اليوم ، وسيلهم طلاب الإبداع ما بقى من الزمن . تتضمن ممارسات " توماس إديسون" ما يلى : ـ

- التجربة .
- البحث .
- الاحتفاظ بدفاتر الملاحظات .
- العمل الجماعي .
- التأمل والتمعن الشخصي .
- الوثوق في الآخرين .
- الإصرار .





الفصل الثالث

معادلة النجاح ذات النقاط التسع

$$\frac{\text{المشاركة / الاطلاع / الالهام + الناس / المكان / المنتج}}{\text{التصور + الطريقة}} = \text{الاهتمام / التعاون / الابتكار}$$

نشأت معادلة النجاح ذات النقاط التسع تدريجياً من خبراتنا الناتجة من خلال علاقاتنا بالعملاء المختلفين حول العالم ، وعلاقاتنا بالأفراد ذوى الإبداع المتميز في كل تخصص تقريباً ، وعلى الرغم من غموضها منذ الوهلة الأولى ، إلا أن المعادلة أثبتت صحتها في التطبيق والتنفيذ عند التحليل ، وفى نهاية هذا الفصل سوف تراها أكثر وضوحاً ونفعاً بالنسبة لك .

إننا نشارك باستمرار في مشروعات مع الشركات المختلفة لإثراء ثقافتها ، فمساعدة هذه الشركات على التحول من ثقافتها الحالية إلى الثقافات الإبداعية تعد مبدأ ثابت لدي جمعية التفكير الإبداعي ، وأحد الأنشطة الرئيسية لعملنا .

لقد شجع "جاك ويلش" رئيس شركة جنرال إليكتريك "مايك" عندما كان يعمل معه قائلاً : " اصدر كتابك ! " ، ولهذا فإن المعادلة التي نحن بصدد تفسيرها ، لها تاريخ طويل وناجح ، له جذور عميقة في مهام التشاور الإبداعي ، والتحول الثقافي ، وبناء الفريق ، والتطور الواضح ، ومشروعات البناء التي قمنا بقيادتها على مر السنين . لقد تم تطبيق كل عنصر من العناصر التسع للمعادلة في مشروعات مع شركات كثيرة منها : جنرال إلكتريك ، جونسون آند جونسون ، أونز كورنينج فايبر جلاس ، AT&T ، آبل للكمبيوتر، إنترجي، موتورولا، جلاكسو فارما سيوتيكا .

عادة ما يحدث الفشل في العمل والحياة الشخصية عندما يفقد الناس التركيز ، ولقد أدركنا بشكل فطري أنه بدون التركيز والاتجاه، فإن الطاقة والموهبة والقدرة تكون ضعيفة. إن أكثر الأفراد فاعلية يعرفون قيمة تركيز مواردهم على أهداف ونقاط محددة ، وعلى الرغم من أن معظم الناس يدركون هذا المبدأ ، فمازالوا يفشلون في توجيه جهودهم تجاه هدفين أو

ثلاثة من الأهداف الرئيسية مجتمعة ، ولذلك فإن معادلة النجاح مصممة لمساعدة العاملين على تحديد الهدف .

عادة ما يُعيد الأفراد والمؤسسات المحاولة مرة ثانية بكل طاقاتهم ، وذلك بسبب فشلهم في استيعاب الصورة الكاملة أو التصميم الكلى للمشروع . لذا نقول : إن المنظور الناتج من فهم وتقدير الصورة الكاملة يمكننا من التعرف والتركيز على التفاصيل المطلوبة لإنجاز المهام العديدة المطلوب القيام بها بنجاح . لقد كان فريق عمل مدخل مجمع عالم والت ديزني مثالاً ممتازاً لفريق يحافظ على التركيز على الصورة الكاملة باستمرار ، وكذلك يحافظ على هذا المنظور في التصميم حتى مع أدق تفاصيل المشروع . إن طرح سؤال مثل : "ما الفريد بشأن هذا المشروع ؟ " يمنحك المنظور الذي تبحث عنه .

إن التركيز على المشروع يسمى " تحديد نطاق البحث ". لذا فقد تم تطوير معادلة النجاح لتجعل إبداعنا ، ومواردنا ، وطاقاتنا مركزة على تلك المهام فقط ، تلك المهام التي يجب القيام بها من أجل الإنتاج . إن هذه العملية ـ عملية التحديد ـ تساعدنا على تجنب ضياع الوقت والطاقة والموارد الثمينة . ويجب أن تعرف أننا نشير إلى تلك المكونات المحددة للمشروع الناجح على أنها أوامر يُلتزَم بها .

إن المعادلة ترتبط بالعمل ، والاتجاهات الثقافية الكبيرة ، والتكنولوجيا وسرعان ما تتحول لتصبح مبادئ إرشادية وافتراضات ومعتقدات نلتزم بتطبيقها لسنوات كثيرة . تتألف المعادلة من عناصر ثلاثة تعد من النتائج النهائية المرغوبة ، هى :

الاهتمام

التعاون

الإبداع

وسنبدأ مناقشتنا حول المعادلة ذات النقاط التسع بالنتائج الأخيرة ، وهي الاهتمام والتعاون والإبداع . (وسوف تتم مناقشة الجزء الأول من المعادلة لاحقاً) .

الاهتمام

" إن أردت أن تهتم بشخص ما ، فعليك أن تستحوذ على عقله وقلبه"

- روي و. ديزني

لقد قال "روي ديزني" هذه العبارة لـ "مايك" ذات يوم ، عندما لاحظ حشوداً من الناس تتجه إلى ديزني لاند . إن احترام الآخرين لهذا الشخص هو واحد من أكثر القدرات الإنسانية المرغوبة ، ولا تتعلق هذه الصفة بمن يقومون بالأعمال الجيدة فقط ، فإن إيجاد الحلول للمشاكل الاجتماعية التي لا تعد ولا تحصى والتي تواجه العالم اليوم يتطلب موقفاً يهتم اهتماماً حقيقياً بالناس ، يناضل الإنسان من خلاله لتغيير الوضع الحالي .

لقد اعتُبر الاتجاه " المهتم" ذات مرة " بسيطاً ". ولكننا نعرف الآن أن ما هو "بسيط " يعد حقاً هو الأصعب ، ونعترف بأن أهم الأهداف عادةً ما تكون الأصعب في تحقيقها . لقد كانت "ديان" في عملها المستمر مع عملاء لشركة حول العالم ، مدركة أن الاهتمام غالباً هو الرابطة المفقودة في التغيير التنظيمي أو الثقافي ، وبتعبير آخر ، قد لا يشعر بعض الناس بأهمية هذه الرابطة ، أو قد تشعرهم بالخوف ، ومهما يكن السبب ، فلا يمكننا التأكيد ـ بشكل كاف ـ على مدى صعوبة دمج الاهتمام بالممارسة الفعلية .

إن المهتمين يشعرون بحق بإحساس شديد تجاه الاحتياجات البشرية ، ويلاحظون ما يجب القيام به لتصحيح المشاكل ، لذا فإن القيادة تتم عن طريق العاطفة ، والإخلاص ، والالتزام ، والرغبة في المثابرة . إن الإصرار على القيام بالصعب يأتي من الإحساس بالاهتمام العميق باحتياجات البشرية ، وأيضاً بالنجاحات التى حققتها البشرية . لقد أمضت "مارجريت (بيج) كوشمان" عمرها في مهنة التمريض ، وكانت تؤكد على أهمية الاهتمام في قيادتها للممرضات ، لذا فقد حازت على النجمة الذهبية لمساعداتها في التمريض وتقديراً لإنجازاتها المثالية في الاهتمام . لقد بدأ أصدقاؤنا "فال" و "بيل هالامانداريس" ، في إنشاء مؤسسة هامة تسمى "معهد الرعاية" في واشنطن وذلك للمساعدة في تقدير الناس ، وتحفيز روح الاهتمام داخلهم .

ويقدم هذا المعهد جوائز سنوية للأفراد الذين يقدمون ما يعبر عن الرعاية بطرق مثالية ، لذا فإن " فال" و "بيل" استحقا أكبر تقدير ، لقدرتهم الاجتماعية الفريدة على قيادة

العمـل ، ممـا يـزيد مـن الوعـي بـتلك الصـفة الفـريدة في الشخصـية الإنسانية ، فقد قدمت جمعـية الـتفكير الإبداعـي الأمريكـية أعـلى جائـزة لــ " فال" و "بيل" تقديراً لجهودهما في تأسـيس معهـد الـرعاية . وذلـك فى الاحتفال السنوي بالإبداع ، الذى يقام لتقدير من قاموا بمساهمات هامة من أجل الإبداع .

"أكـون أو لا أكـون" هـي ذاتهـا أن " ترعى أو لا ترعى". إن شعورك بكونك شخصاً لـه شـأنه ، ويقـدر ذاته هو ما يجعلك تسعي وراء حلول أكثر المشاكل المزعجة. وكما قال "روي ديـزني" لــ "مـايك" : يحـتاج العـالم إلى المزيد من العقول والقلوب التى تتميز بقدرتها على الرعاية .

إن من يهتمون يرون الاحتياجات التي يجب القيام بها .
إن الاهتمام يحل مكان اللامبالاة.
التحفيز هو نتيجة الاهتمام.

التعاون

"استأصل البيروقراطية التي تخنق التعاون والمشاركة"
ـ جاك ويلش، رئيس شركة جنرال إليكتريك.

إن الـتطور فـى المـنظور القـيادى قـد قـدم المـزيد من الجهود التعاونية ، وكانت القيادة المعـتمدة عـلى " فـريق العمـل " هي النتيجة المباشرة لهذا التطور . هناك الكثير من المعارف والمعلومـات المـتاحة الـيوم بشأن ما يجب القيام به من أجل النجاح ،فلا يوجد من هو ذكي بمـا يكفي للعمل بمفرده ، لأن الأمر قد تعدى الرغبة فى التعاون ـ من أجل العمل فقط ـ إلى الاحتياج ، احتياج كل منا للآخر .

إن المخـزون الكـبير من المعرفة المتزايدة الذي يصاحب تبادل المنفعة أمر متناقض ، فلقد مكنت التكنولوجيا شخصاً واحداً من إنجاز المهام المستحيلة ، وفى ذات الوقت جعلت هذه التكنولوجـيا مـن اتصـال هـذا الشـخص بالآخـرين أمـراً ضـرورياً وذلـك لضـم مسـاهماته إلى مساهماتهم من خلال مشاركة الوظيفة والطرق الإبداعية .

وبما أن العمل الجماعى أصبح ضرورياً أكثر وأكثر ، فإن روح التعاون أصبحت ضرورة لا غنى عنها ، فعلى الرغم من أنك قد تعمل بمفردك ، فإن الوسائل والموارد التي تستخدمها قد تم تطويرها من قبل الآخرين . إنك بلا شك على اتصال دائم معهم من خلال استخدام التكنولوجيا ، ولهذا فإننا لا نستطيع أن نعمل بمفردنا تماماً ، حتى العمل في عزلة أيضاً يتطلب درجة معينة من التعاون ، فالحياة مع شريك إذن تتطلب درجة أعلى ومزيد من التعاون ، وبتعبير آخر ، كونك غير متعاوناً أصبح مناقضاً للحصول على اتجاه .

حتى هؤلاء الذين يمتلكون " اتجاهاً " لا يمكن اعتبارهم أعضاء فريق حقيقيين ، فلا يهم ما تقوم به وحدك ، لأن التعاون والتفاعل مع الآخرين والتكنولوجيا المعقدة بشكل متزايد ضروري للنجاح .

المتعاونون فقط هم الذين يخلدون بأعمالهم ، ومن يعملون فرادى إلى فناء .
يخلق السلوك المتعاون القوة والنجاح.
إن أسلوب القيادة التعاوني يتطلب التعاون .

الإبداع

الإبداع هو عمل الجديد وإعادة تنظيم القديم بطريقة جديدة .

على مدار السنوات ، أصبحت الإنتاجية والجودة من القوى القيادية في العمل ، ومع ذلك ، فالإبداع والتفكير المتحرر يتجاوز تلك المحفزات التقليدية كمحرك جديد يعمل على تشغيل القدرة التنافسية في السوق العالمي ، ولقد أسسنا جمعية التفكير الإبداعي الأمريكية بشكل خاص لتقوية وتشجيع ومشاركة التفكير الإبداعي العظيم . ولأننا شعرنا أن الوقت قد حان للإبداع والابتكار وذلك لتلقي التقدير الحقيقي كأحد القوى الدافعة الأساسية في الحياة . والجمعية تشجع على إدراك أهمية الإبداع، والمساعدة في تحفيزه .

لم تعد نفس الحلول القديمة مفيدة فى الوقت الحاضر ، فقد بدأ الناس يملون سريعاً من التكرار ، والصور المقلدة ، والتزييف ، فالمكان الذي يفتقر إلى الإثارة ، أو الخيال أو

الابتكار أو مصادر الترفيه يكون كئيباً بل فاقداً للحياة ، يكون أرضاً قاحلة مستهلكة ، فمن يستطيع تخيل الحياة بدون :

- السيارة المناسبة .
- التلفاز.
- جهاز التسجيل .
- شاشات السينما .
- الغسالة / المجففة الأوتوماتيكية .
- الحاسب الشخصي .
- الأنسجة القابلة للغسل والارتداء مباشرة دون كي .
- الرحلات .
- الهواتف المحمولة .
- الفاكس .
- مجففات الشعر .
- أجهزة الفيديو .

إن حاجة المستهلك ، "هي التي أدت إلى إنتاج هذه المنتجات". "إبتكر شيئاً لي". هل تجيب دعوة الإبتكار ؟ عندما طلب من "والت ديزني" عمل جزء آخر لفيلم الكرتون الشهير " *ثلاثة خنازير صغيرة* " ، رفض قائلاً : " لا مزيد من الخنازير! لا يمكن أن تتفوق خنازير على بعضها ". فهو لا يرى أي إبداع في التكرار ، فالتشابه والتكرار هما نقائض الإبداع . (لكنه استسلم تحت ضغط شركائه وقام بعمل جزء آخر من الفيلم ، ففشل) .

إن الاختراع والتجديد والأصالة هي قوام الحياة لأي شركة أو مؤسسة أو حكومة . وقد لا يعني هذا ابتكار منتجات جديدة بقدر ما يعني ابتكار طرق جديدة لتسويقها . ربما لا يكون الأمر مهماً بالنسبة لك لتحصل على الأداة الأحدث بقدر ما يهم أن تحصل على أكثر الأدوات تجديداً . لقد حققت بعض الشركات نجاحها الكبير معتمدة على الأصالة ، وتعد " ديزني " أحد الأمثلة الممتازة التي توقع منها عملائها الأصالة ، مع الابتكار والتجديد ، وقيم الأسرة الجيدة . إذا قمت بعمل ناجح ، انتقل إلى آخر .

إن التجديد والابتكار والأصالة تضرب بجذور عميقة في التربة الخصبة للإبداع ، وتجعل مـن الإبـداع فى البحث أساساً للبقاء فترة أطول من الزمن . فمازال البحث عن علاج لبعض الأمراض مثل نقص المناعة مستمراً . لذا يجب علينا أن نكتشف طرقاً للتحكم في الكوارث ، والحشـرات ، والبكـتيريا . ففـي كـل مكـان تنظر إليه : من المواصلات إلى الإسكان ، ومن الطب إلى الرسوم المتحركة ، ومن الاحتياجات الاجتماعية إلى التسلية ، ومن الاتصالات إلى التعليم ـ لا ينتهي أبداً التحدي لإبداع طرق وأساليب أفضل .

الإبداع هو القوة الدافعة في الحياة.
نحن في حاجة إلى منتجات جديدة وأصلية.
الرغبة الملحة للإبداع ستتحقق .
نحن نحصل على المزيد والمزيد من النسخ لكن الأصل واحد .

إن المكونـات الـثلاثة لمعادلة النجاح : (الاهتمام والتعاون والإبداع) قد تبدو سطحية ، وبالـنظر إلى القيمة الظاهـرية لهـا نجدهـا بـالفعل سطحية ، ولكن عند قيامك بإضفاء طابع شخصـي علـيها ـ هنا فقط ـ لا يمكن الاستغناء عنها . فالاهتمام لا ينجز شيئاً حتى تتشارك فـيه مع مؤسستك . ولا يمكن لأحد أن يدعي ـ بشكل حقيقي ـ أنه لا يستفيد من بيئة أكثر رعاية ، فمثل تلك البيئة يمكن أن تُحدث إضافة إلى العامل الرئيسي لأي مؤسسة .

يفـيد التعاون الأفراد والمؤسسات بنفس المقدار تقريباً ، ولذلك فإنه لابد أن تتعاون ، كما يجـب أن تـتحمل مسـئولية الـتعاون وأن تجعلـه مفـيداً لـك ولظروفك . من الممكن أن يكون للتعاون وجه في المؤسسة" أ " ووجه آخر في المؤسسة" ب " . لكن التعريف العام لا يختلف. ولكـن مـا يعنـيه الـتعاون لأفـراد محدديـن ـ مـع التسـليم ببيئاتهم وأنشطتهم المحددة ـ قد يختلف تماماً .

يعـد الإبداع شيئاً شخصياً بشكل خاص . ويتخذ كل من الأفراد والمؤسسات هوية تعتمد عـلى الـتزامهم بـالإبداع ، ومـن الممكـن أن تكـون بدرجة ضئيلة أو غير واضحة ، لكن هذه الدرجـة الـتى تـثرى حياتـنا سـوف تؤثـر عـلى مـن حولـنا . إن الإبـداع هـو أي شيء غير سـطحى ، إنـه يمثل الجوهر الرئيسي لحقيقتنا ، وهو سبب قيامنا بما نقوم به . فإن كانت

لدينا مشاكل فيما نقوم به ، أو في مؤسساتنا ، أو في النتائج التي نحصل عليها ، فإن الحل يتطلب الإبداع .

إذا ما سخر أحد المتشائمين من فكرة الاهتمام والتعاون والإبداع فهذا فقط لأنه يجهل قيمتها ، إنه لم يرَ أبداً الفوائد العظيمة للمكونات الثلاثة التي قد تغير الحياة ، أو تغير حاجة الناس الملحة لأى شيء ، إن التجربة البشرية هي أكثر الأدلة المثيرة المؤيدة للإهتمام والتعاون والإبداع . فهى مميزات محمودة لأنها تحسن من حياة الأفراد .

ولكي نصفها بتعبير آخر أكثر تحديداً ، فإننا نقول : إنه بدون ترسيخ أساس من الاهتمام والتعاون والإبداع الحقيقي ، فلن تجد ما تعتمد عليه باقي معادلة النجاح . إذا بدا كلامي كنصيحة فاعتبره كذلك لأننا حاولنا أن نُدخل تلك المكونات الثلاثة في حياتنا . بطرق عديدة ـ سنقوم بذكرها فيما بعد ـ جلب لنا كل من الاهتمام والتعاون والإبداع الثراء الذي نتمتع به اليوم . إن المكونات الثلاثة هي الطريق التمهيدى فى طريق أى فرد للنجاح، وبدونها لن يكون لديك ما تعتمد عليه . قد يتخذ بعض الناس طرقاً مختصرة للنجاح . لكنهم عادةً ما يفشلون .

مواجهة الحقيقة

لا يمكنك أن تجعل شخصاً ما أكثر اهتماماً بأن تقول له ببساطة ، " عليك أن تكون أكثر اهتماماً ".

فأكثر المواجهات المقنعة تفشل في إنتاج العاطفة اللازمة لتدعيم الالتزام بالاهتمام على المدى البعيد ، لكن يمكن التأثير على العقول والقلوب فقط من خلال تجربة راسخة مبنية على الثقة .

لا يمكن أن يتم التحكم في شخص ما حتى يكون متعاوناً ، إلا نادراً ، وبشكل مؤقت وليس هناك ما يمنع الفرد من أن يشارك مع فريق ، فالمحيط التعاونى مستحيل دون رغبة حقيقية فى أن تكون جزءاً من الجهود التعاونية أو الروح المتعاونة .

إن تحريك عصا سحرية فوق رأس شخص ما وقولك له " سوف تبدع " ـ وهو ما يسمى " التحفيز " ـ لن يؤدى إلى جعل هذا الشخص مبدعاً ، وهناك طريقة لكشف النقاب عن

تحفيز الإبداع ليشعر الشخص ـ بشكل خاص ـ بالحاجة إليه ، ويرى تصوراً لما هو ممكن . إن الفعل الحقيقي لإبداع شيء ما يتصل بقوة بالحافز .

وبالتالي فإن تنمية تلك الصفات الثلاث ـ الاهتمام والتعاون والإبداع ـ يجب أن ترتبط بطرق تحقيقها داخل حقيقة السلوك البشري . يجب أن تصبح حقيقة ذات معنى ، بدلاً من مجرد كونها صفات سطحية ، يجب أن تكون صفات عملية بدلاً من كونها مجرد نظريات ، فمن إحدى الصفات المذهلة التي أذهل بها "والت ديزني" العالم ، أن يحلم أحلاماً ممكنة التنفيذ ، لا أحلاماً كبيرة فقط .

فكر في الصفات الثلاث كمهمة ، فبمجرد أن تؤمن بأنها أهداف عظيمة وسهلة المنال ؛ سوف تكون مستعداً للعثور على الوسائل التى تحققها . وتكون خطوتك التالية هى توضيح سبب التأثير المطلوب التي صممت هذه الصفات لتحقيقه .

إن ما يسبق هذه الصفات في معادلة النجاح هى الطرق الموافقة والمعروفة بـ :

المشاركة

الاطلاع

الاهتمام

المشاركون يهتمون

إن المشاركة هي الوسيلة الأولى لغرس اتجاه الاهتمام في شخصيتنا ، فعندما ترغب في تطوير الصفات الإيجابية للشخص المهتم ، مثل : العاطفة ، والالتزام ، والإصرار، فإن الوسيلة لذلك هى أن تجعل هذا الشخص مشاركاً ، فلا يكفي أن تحاول جعل الناس يشعرون وكأنهم جزء من شيء كبير ، بل يجب أن يشعروا بأنهم كل متكامل .

يمكنك أن تشاهد مباراة في التلفاز ، أو من المدرجات أو من الخطوط الجانبية ، لكنك لا يمكن أن تدعي أنك مشارك تماماً إلا عندما تكون مشاركتك فى المباراة حقيقية . من أهم الحقائق التي تعلمها "مايك" من "روي" و "والت ديزني" أن الناس ترغب في المشاركة ، فإن لم يشاركوا ؛ فإن هذا يعود إلى عامل غير طبيعي فى شخصياتهم . إن الناس بشكل طبيعي ترغب في المشاركة ، إنهم يريدون أن يكونوا لاعبين ومشاركين وجزءاً من

المجموعـة . إن كونـك مشـاركاً يحقـق رغـبة الآخـر فـى المشـاركة ، فالمشاركة تنتج شعوراً بالانـتماء . جـرب بنفسـك ، فالملاحظـة لا تكفـى ، لـيس هـناك أوقـع مـن أن تقوم بالأمر بنفسك .

الاهـتمام هـو نـتاج المشـاركة ، أو على الأقل أحد أجزائها . إن العروض المسرحية التى تعرض مرة واحدة ، والعلاقات السريعة ، و الصداقات العابرة على الرغم من كونها ممتعة، إلا أنهـا ـ عـلى نحـو خـاص ـ لا تـؤدي إلى الالـتزام والإخلاص لأجل طويل . إن الأسلوب المشـارك لقـيادة وتنظـيم الـناس قـد ظهـر لحاجـة متزايدة من قِبل فريق العمل ، كذلك فإن شـيوع المشـاركة الحقيقـية ليس بسبب الرغبة الطبيعية فى الانتماء فقط ، ولكن أيضاً بسبب أن المشـاركة المـتزايدة تـؤدي إلى النـتائج المـتزايدة . يعـد الاهـتمام والمشـاركة مـن الأصـدقاء الأوفياء .

إذا أردت أن يشعر الناس بالاهتمام فاجعلهم مشاركين .
يريد الناس أن يشاركوا في الفعل ، فاسمح لهم بذلك .
انتهج أسلوباً مشاركاً لتجعل الأفراد يشاركون .
مكنت التكنولوجيا من المشاركة والاتصال دون سلطة أو وسيط بين شخصين.

المطلعون يتعاونون

قـال " نورمـان بريـنكر" صاحب المطاعم الشهير والذى قرأنا لمحة عن حياته من قبل : " علـيك أن تعرف شيئاً لتقوم بعمل شيء ما " ، فالمعرفة والمهارة والقدرة يمكن تطويرها فقط عـندما نكـون مطلعـين ، وعـلى الـرغم من أنه من الممكن أن يتلقى شخص ما أمراً بأن يكون مـتعاوناً فـيكون ، إلا أنـه لا إجـبار على التعاون ، فعادةً ما ينتهي الأمر بمن يتصرفون ضد رغبـتهم بمقاومـة القـيادة ، أو تزيـيف موقـف متعاون . لكن من يشاركون بالفعل في العملية ويعـرفون مـا يحـدث في المؤسسة يشعرون بالحافز إلى التعاون . ويتخذ هذا الحافز الضرورى للجهود التعاونية مكانة أكبر وبسهولة عندما يحافظ الناس على اطلاعهم .

عـادةً مـا يكـون العمـل بـدون معلومـات أمراً غير مسئول ، لقد سمعنا شكاوى دائمة من عمـلاء يقولـون : " نحـن لا نقـوم بتنفـيذ أي شـيء هـنا ، فشركتنا تقسم الأفراد إلى فرق ،

وتُعلمنا أننا أصحاب سلطة ، لكن لا شيء مما نوصي به يتم أبداً ، فنحن خارج دائرة الضوء تماماً ، لأننا نفتقر دائماً إلى معلومات عما يحدث بالفعل في شركتنا " .

إن قيمة المعلومات تعمل في كل الاتجاهات ، من الأعلى إلى الأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى ومن الداخل إلى الخارج ومن الخارج إلى الداخل ، وهناك تصنيف مشهور للمعلومات التى تميز البيانات ، هو :

١. من الجيد أن تعرف .
٢. إنك بحاجة إلى أن تعرف .
٣. إنك بحاجة إلى أن تعرف بشكل إيجابي وقاطع .

حتى يكون الناس مطلعين بشكل مفيد ، فهم يحتاجون إلى إدراك المستويات الثلاثة ، فمعرفة المعلومات التي "من الجيد أن تعرفها"، عندما لا تكون أساسية، يشعر أفراد الفريق بأنهم مشاركون . وكذلك فإن حجب أى نوع من المعلومات يمكن أن يؤدى إلى تحطيم روح الفريق . الأفراد المطلعون لديهم : الحقائق ليتصرفوا ، والمعرفة لينجحوا .

من يقفون خارج دائرة الضوء لا يتعاونون .
اطلاعك أساسى وحتمى قبل أن تقوم بالفعل .
يتعاون الأفراد عندما يعرفوا ماذا يحدث .

الملهمون يبدعون

يبدو أن بعض الناس يتميزون بالإلهام . وأن لديهم الكثير منه أكثر من غيرهم . لكن ما الإلهام ؟ هل هو المظهر الجيد ؟ الجاذبية الشخصية ؟ الحضور الذهنى ؟ المستوى الاجتماعي ؟ المستوى المعيشى ؟ القوام ؟ السمعة ؟ الجاذبية ؟ إن كل تلك الصفات هى أجزاء منه . لكن القدرة على إلهام الآخرين أكثر من ذلك ، بل تتعدى مجرد الحصول عليه .

يصلنا الإلهام من خلال من يحققون النجاح الهائل ، والأهداف الجديرة بالاهتمام في حياتهم لصالح الآخرين ، كذلك نشعر بالإلهام ـ بشكل خاص ـ من أصحاب القيادة الجادة الذين يتغلبون على المصاعب . فأرواحنا تنتشى عندما يقوم شخص ما بعمل يجعل الحياة أفضل وأجمل للآخرين . إن الإلهام الحقيقي ينتج من إنجاز الأفعال أو من إبداع شيء جديد ، أو من إحياء شيء قديم يفيدنا بشكل مباشر أو غير مباشر .

إن القيادة الملهمة يُصفق لها وتُكافأ بالتقدير والمال والجوائز والإعجاب والشهرة الاجتماعية . ومع ذلك ، فهي ليست منهجاً يقدم في مدارس الأعمال ، فلم أجد أبداً " إدارة ملهمة " مدرجة في السيرة الذاتية لشخص ما كشيء ثمين أساسي ، ومع ذلك، فإن الإلهام هو التحدي المبدئي لكل قائد لأنه أحد مكونات الإبداع، والعكس صحيح .

ونحن نؤكد على الصلة بين الإلهام والإبداع ، ونوصي بتصميم وتنفيذ تلك الصفات الأساسية في مؤسستك عند استمرارك في القراءة . عندما نقول إن القيادة الملهمة ضعيفة أو تفتقد عنصر الاتصال في المؤسسة ، فإننا نتحدث من منطلق الخبرة وتحليل العمل الذي نقوم به لمساعدة المؤسسة على التطور والنمو ، فمن الواضح أننا نقوم بأقصى جهودنا لمساعدة القادة على إلهام وتشجيع أنفسهم والأفراد .

يأتي العملاء إلينا وهم يتوقعون منا أن نتحدث إلى موظفيهم ونشجعهم . إنهم عادةً ما يدركون أنهم يطلبون منا أن نكون أمثلة في مجال الإلهام. حيث إننا نعمل مع الشركات ، الكبيرة والصغيرة ، فنحن من حين لآخر نرى أمثلة لقيادات مذهلة . وكثير ما نرى أشخاصاً في مناصب قيادية لشركات يمكنهم أن ينافسوا المخططين الاستراتيجيين ، ولكنهم لا يمتلكون القدرة على الإلهام ، فى الوقت الذى نجد فيه أن موظفيهم فى حاجة إلى أمثلة يقتدون بها .

عادةً ما تعين الإدارة المحفزة للقيادة المستشارين للقيام بالإدارة نيابة عنهم ، ولكن فيما عدا أن يعلمك المستشار بعض طرق فن القيادة الملهمة ، فإنه يتم إهدار أموال الشركة. إن المتحدثين المشجعين يمكن أن يكونوا مثل جرعة إضافية من القهوة ، تكفيك لفترة قصيرة ثم تحتاج بعدها إلى كوب آخر . ليس الحل إذن أن تقوم الشركة بتعيين متحدث محفز في كل مرة لتحفيز العاملين .

إن تعلم حرفة الإبداع هى أكثر الاستثمارات حكمة وإنتاجية للجميع في مؤسستك ، من المديرين إلى أصغر العاملين فيجب عليك أن تجعلها أولوية لتغذية وتطوير القادة المبدعين فى

مؤسستك ، فالابداع يخلق الإلهام والعكس صحيح ، ويصبح الأشخاص ملهمين بشكل طبيعي في بيئة إبداعية مليئة بالتحديات والمكافآت الحقيقية . وإذا لم يحدث ذلك فالقلق سوف يجتاح أى مدير شركة يفتقر إلى التحفيز فى مؤسسته .

الإلهام هو نتاج الإنجاز الفعال .

غالباً ما تحدث الإنجازات الفعالة في البيئات المبدعة ، لكن تعلم القيادة مع الإلهام لا يعني بالضرورة الإفراط في التحفيز . لكى تكون قائداً ملهماً فذلك يعني أن تقود موظفيك في رحلة استكشاف ، وذلك بتنظيم دورة إبداعية يتعلمون من خلالها التحفيز الذاتي .

يزدهر الإبداع حيث يكون الناس ملهمين ، لكن الإلهام مهارة قيادية تم نسيانها تقريباً . إن الإبداع والإلهام يطارد كل منهما الآخر في دائرة تجديد الذات ، ونحن نشعر بالإلهام من خلال ما نبدعه ، وكوننا نشعر بالإلهام يؤدي إلى أن نفكر بشكل متحرر !

لكى نجعل (الاهتمام والتعاون والإبداع) فى صالحنا تماماً فإن الأمر يحتاج إلى العنصر الأخير فى معادلة النجاح .

الناس

المكان

المنتج

الناس

" يسبب الناس المشاكل ويقعون فيها عندما يفتقرون إلى مقومات النجاح في البيئة التي يعيشون فيها " .

ـ والت ديزنى

لقد أصبح للتطوير والتدريب الأهمية القصوى فى المؤسسات وذلك لأن المطلعين والمتعلمين يميلون إلى التعاون . إنه لمن دواعى سرورنا أن نرى مفهوم التنظيم التعليمي يُطرح للمناقشة مراراً خلال رحلاتنا حول العالم . منذ أن كان "مايك" يشغل منصب عميد جامعة ديزني استمرت برامج التدريب التي طورها ، والعمل الذي قام به مع المؤسسات ليؤكد على

أهمية تعليم المؤسسات ، وكان القليل من الأفراد الذين عملنا معهم هم الذين يستطيعون استخدام مفهوم الفريق في تنظيم متعلم للتركيز على أفكار وطاقات الأفراد بشكل أفضل من الأخوة "ديزني" .

وعلى عكس مقولة والت تتضح أهمية تدريب وتطوير الأفراد في مؤسستك :

يشارك الأفراد بشكل ناجح ويحلون المشاكل عندما يطورون المهارات للنجاح في البيئة التي يعملون بها.

يعلم معظم أصحاب الشركات الذين نقابلهم أهمية تدريب وتطوير الأفراد ، ولكن بسبب عدم استثمارهم القدر الكافي من الموارد المالية أو البشرية لتدعيم معتقداتهم المهنية ؛ فإن خدماتهم تصبح غير جيدة . وعندما نوجههم إلى القضية ، فإنهم يقولون ؛ إن تدريب وتطوير الموظفين " أمر سهل ". لكن الكثير منهم ـ لحسن الحظ ـ قد بدأ الآن يقدر مدى أهمية وحيوية تطوير الأفراد من أجل البقاء ، فإذا لم يقتنعوا في أول لقاء بيننا، فإنهم يغيرون رأيهم بمرور الوقت بعد انتهائنا من العمل معهم ، فنحن نستمر في التأكيد على أهمية التدريب والتغيير الملائمين في المؤسسة .

عندما طرح "مايك" سؤالاً على " كارد ووكر " ، الرئيس التالي والمدير التنفيذي لـ " والت ديزني بروداكشن " ، بشأن ميزانية تدريب أفراد التطوير التنظيمي ، قال " كارد " ، " انفق ما هو مطلوب ؛ لأننا سنسترده عشرة أضعاف". لكن المحاسبين يخافون عند سماعهم تعليقات مثل هذه ! عندما نقابل أحد المديرين المؤمنين بقيمة الأفراد المدربين ذوي المهارات العالية ، فإننا نسعد بهم . ولقد كان " كارد ووكر" من هذا النوع من الرجال.

لقد قمنا بتطوير برنامج من الدورات المتاحة في جامعة ديزني وبالتالي فعلى من يرغبون في مهنة دائمة وناجحة في ديزني أن يعملوا لإفادة شركاتهم بما تعلموه . وإلى يومنا هذا ، مازلنا نساعد الشركات على إعداد جامعاتهم الخاصة . نحن لا نتحدث عن برامج توجيه الخبرات الجيدة ، ولكننا نساعد هذه الشركات لعرض نطاق أكبر من فرص التعليم عالية المستوى وذلك بتعليم : كيفية الحصول على الموارد المفيدة ، ومعرفة الطرق السريعة للحصول على المعلومات والعديد من الوسائل الأخرى المتاحة . لكن مازال هناك الكثير من

متخصصـي التدريـب والموارد البشرية يكرسون وقتهم وأموالهم في التفكير في المنتجات الذكية بدلاً من التفكير التخطيطي والتدريب المستقبلي .

المكان

" لدينا القليل من الأفراد دون المستوى. ولدينا الكثير من البيئات دون المستوى. حاول أن تثري من بيئتك " .

ـ فرانك لويد رايت

إن مكـانك هـو بيئـتك والـتحدي الحقيقى هو أن تثري بيئتك بقدر الإمكان ، فإن كنت قائداً ، فـإن الـتحدي الـذى يواجهـك يتضـمن إثـراء البيـئة الـتي يعمل فيها الأفراد الذين تقودهـم ، نحـن هـنا لا نـتحدث بشكل خاص عن بيئة العمل الخاصة بك. ولكننا نتحدث عن البيئة التي تعيش فيها . وهذا يتضمن منزلك ومنازل كل من يعملون في مؤسستك ، إننا جميعاً يجب أن نعيش ونعمل في أماكن خصبة .

عـادة مـا تبدأ الشركات الصغيرة بخلق مركز فريق ، يستخدم أيضاً كمركز تعليم ، نحن نساعدها عـلى تصـميم بيـئات إبداعـية لاسـتغلال مـوارد التدريـب والـتطوير المتاحة ، أما الشركات الضخمة ذات عمليات التطوير والتدريب الأكبر والأكثر ترسيخاً فتقيم مراكز الفريق لتضيف قيمة البيئة الإبداعية لتطوير الأفراد والمنتجات لديها.

ولأن مسـاعدة العمـلاء عـلى تصـميم البيـئات الإبداعـية هى صميم عملنا ، فقد خصصنا المزيد من المناقشة لمسألتي المكان والبيئة في الفصل الخامس .

المنتج

" لا يمكنك أن تغير أي شيء بالصراع أو المقاومة ، لكن يمكنك أن تغيره بإلغائه وذلك عن طريق طرق رفيعة المستوى" .

ـ باكمينستر فوللر

بالنسبة للعديد من المؤسسات ، فالخدمة هي منتجها الأساسي ، ولكن مجرد الحديث عن المنتج أو الخدمة فذلك لا يطورهما . إن ابتكار نماذج وأصناف وخدمات يبدأ من تغيير العملية ، فإذا رأينا حاجة ما ، أو مشكلة ، أو فرصة ، فعلينا أن نتحرك للتعامل معها ، فكلما زدنا نجاحاً في إبداع الحلول لإشباع الحاجة ولحل المشكلة ولاقتناص الفرصة ، كلما أصبحنا أكثر إلهاماً . إن تطوير المنتجات أو الخدمات الجديدة ، أو تحسين المتواجدة منها لدينا ، يتطلب أفراداً ملهمين ، يعرفون كيف يفكرون بتحرر ، فالمنتجات الأصلية يتم ابتكارها عندما يعمل ويعيش الأفراد المهرة في بيئات إبداعية .

لقد تعرفت على المكونات التسع لمعادلة النجاح . المكون التالي هو دمج التصور والطريقة لجعل المعادلة تنتج الاهتمام والتعاون والإبداع الذي نسعى إليه .

التصور و الطريقة

إن تصورنا هو تعبير عن أهدافنا وطموحاتنا وأغراضنا ، إنه ما نرغب في القيام به أو إنجازه . وطريقتنا هي تعبير عن كيفية القيام بهذه الأشياء ، لذا يجب أن تكون الطريقة حقيقية في تصورنا .

إن التصور الضروري وطرقه الجوهرية موضح في الفصول التالية عندما نعرف سبب بقاء البعض منا يفكرون بشكل نمطي .

لويس لامور : مشاركاً

بحلـول عام ١٩٦٤، ظهر مجموعة من الضيوف البارزين في برنامج "مايك" التلفزيوني ، "رجـال عـلى القمـة "، في قناتي KNBC و KTLA في لوس أنجلوس . كان هدف البرنامج توسيع آفـاق المشـاهدين المهـتمين بمعـرفة العناصـر الأساسـية للنجاح ، والطبيعة الحقيقية للإبـداع . لقـد تعلمـنا أن الأفـراد الذيـن يحققون نجاحات ملحوظة عادةً ما يعتبرون مبادئ نجـاحهم بسـيطة وأساسـية للغايـة ، حتى وإن كانت الفروق الدقيقة معقدة وصعبة التحليل بالفحص القريب .

ومـن بـين ضـيوف "مايك" المحبوبين كان المؤلف المنتج لقصص الغرب " لويس لامور". وكـان لـدي " لامـور" في هـذا الوقـت أكثر من ١٠٠ كتاب مطبوع وصلت مبيعاتها لأكثر من ٢٠٠ ملـيون نسـخة ، فكان " لويس لامور" بالنسبة لـ "مايك" هو الإبداع مجسداً . لقد كان من أكـثر الأشـخاص المحـبوبين ، وكـان عدم الشعور بالإعجاب به من الأمور الصعبة فهو يملك ملايين القراء المعجبين بمغامراته المثيرة .

لقـد تحـول أستوديو KTLA في لـوس أنجلـوس إلى بيـئة مخـتلفة عندما دخل المؤلف النشـيط إلى مكـان التصـوير ، فقـد كـان فـريق العمـل والتقنـيين الذين يملون دائماً من كثرة المشـاهير في غايـة الإثـارة لمقابلـته . وقـد تجمع موظفو هذه القناة ممن لا يعملون في البرنامج حول غرفة المراقبة لمشاهدته .

كان "لويس" قصاصاً عظيماً يمتلك القدرة على إثارة إعجاب القارئ بقصصه الجميلة عن المغامرات المدهشة . لدرجة تجعل روحه قادرة على التوغل فى الدم ، وكان له من الحماس والطاقة ما يجعلك تتعلق به إذا حادثته .

" لا يمكننا أن نتعلم أي شيء من التجارب التي لا نمر بها .
ينبثق إبداعنا من تجاربنا ، وكلاهما حقيقي بالإضافة إلى التجارب التي نقرأ عنها".

قد تتوقع من مؤلف مشهور أن يعادل بين القراءة وتجارب الحياة الواقعية. ولما لا؟ فإن القراءة وسرد القصص يتعلقان بما نتعلمه من الحياة . فالناس قد يعرفون بشكل عام العديد من الحقائق ويروون القصص عن الحرب على الرغم من عدم معايشتهم لها ، إذن فقد كانت فكرة " لامور " : " إن ما نقوم بعمله بناءاً على خبراتنا هو اختيارنا نحن " ، فكرة جيدة .

قال " لويس " لمشاهدي التلفزيون :

" إذا أردتم أن تكونوا مبدعين ، فاذهبوا حيث تقودكم أسئلتكم ، قوموا بعمل شيء ما ، احصلوا على نطاق كبير من التجارب وقوموا بجولات ميدانية لأماكن بعيدة. عليكم أن تصلوا إلى المجال الخارجي لنفوسكم ؛ إنه يحميكم من ضيق الأفق .

" لا يمكننا أن نتعلم أي شيء من التجارب التي لم نمر بها ، إن الحياة طويلة جداً ولهذا لا يمكننا القيام بكل شيء بشكل صائب ، وإن لم نقدر الحياة ينتهي بنا الأمر إلى الموت قبل أن نحيا . هناك الكثير من الثواني بين الحياة والموت فهل ننسحب من المشاركة ؟ أن نموت قبل أن نحيا يعد أمراً غاية في التعذيب .

" الحياة طويلة جداً ولهذا لا يمكننا القيام بكل شيء صائب ".

لقد انقضى وقت البرنامج الذي استغرق ساعة واحدة مرت وكأنها خمس دقائق فسر خلالها " لامور " كيف ألف كتبه . لقد هرع الجميع إليه فور أن انتهينا من تسجيل البرنامج ، وكأنهم يقفون وجهاً لوجه مع شخصية ظهرت من إحدى قصصه .

ذات مساء تناول " لويس لامور " وزوجته العشاء مع "مايك" في كورال رووم (غرفة الطعام الرئيسية في إستوديو ديزني) التى كان يتناول الغداء فيها من قبل المشاهير مثل : "والت ديزني" ، "فريد ماكموراي" ، "جرير جارسون" وغيرهم ولكن لم يكن منهم أبداً من كان بسيطاً مثل " لويس " وزوجته الجميلة . لقد كان يوماً مشهوداً ، حيث سأل "مايك"

" لويـس" كيف نمى من إبداعه الشخصي ، وأتى الجواب : " اقرأ ، اقرأ ، اقرأ ـ افعل ، افعل ، افعل " . وأكمل " لامور" حديثه قائلاً : إن " القراءة شكل من أشكال الفعل والفعل يجعلك تقرأ ".

فسـأله "مـايك" لمـاذا قـام بهـذا التأكـيد القـوي عـلى القـراءة وربطها بالإبداع ؟ فأخبره " لامـور " : " القـراءة مثل آلة الزمن المذهلة ، يمكنك أن تذهب بها إلى أي مكان ، في أي وقـت ، وأن تكـون أي شخص تريد أن تكون دون التحرك من مقعدك. القراءة سحر ، إنها تثير الإبداع والخيال ، ولا يمكنك أن تتخيل الحياة دون القراءة " !

وسأله "مايك" عن طريق آخر لتحفيز الإبداع .

فقـال " لامـور" عـلى الفـور : " كـن حريصاً على الاستماع بحذر ، استمع إلى ما يقوله الـناس لأنـك سـتتعلم الكـثير ، فالكثير من الناس يسمعون دون أن ينصتوا بحق ، عليك أن تجرب الحياة ، وتقرأ عنها وتستمع لها " .

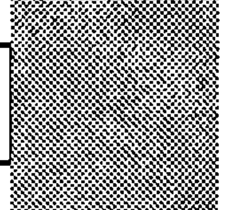
واقتـبس مـا كتـبه في قصـته *" الـرجل البري "* : " ما من طريقة أستطيع بها معرفة أن الإنسـان يمكـن أن يتنـبأ بالمسـتقبل ، ولكـن في بعـض الأحـيان يمكنه أن يتنبأ به جيداً إذا عرف ما يفكر فيه الناس".

وبعـد العشاء، ذهب الرجلان إلى مكتب "مايك" ، حيث كشف "مايك" لـ " لويس" عن الـباب السري خلف الستائر . فقال معلقاً : " عليك أن تضيف حقيقة أخرى عن الإبداع إلى جـدارك ، الإبـداع يشـتعل بالعاطفـة والحـب والرغـبة ، وتـأتي العاطفـة مـن مشـاركتك في تحديات مثل متع وأحزان الحياة . إنها تحفز الرغبة للقيام بالفعل" .

وكمـا رأيـنا فـإن التعليق الأخير يثبت مراراً وتكراراً أهمية العمل والحديث مع الآخرين والمؤسسات حول العالم . ولقد تضمنت ممارسات "لويس لامور" :

- النهم للقراءة .
- الكتابة المثمرة .
- الرغبة في المغامرة .
- الحياة والحب .
- تجربة النصر والهزيمة .
- الاستماع .





الفصل الرابع

التحول الهائل

" لا يمكنك أن تتعلم أي شيء من تجارب لم تمر بها "

ـ لويس لامور

تعـتمد الأفكار التالية جزئياً على ملاحظات قام "مايك" بتدوينـها خلال خطابه الرئيسي أمـام جمعـية المعماريين الأمريكية في مؤتمرها القومي في لوس أنجلوس . وحيث إن أعضاءها أشـخاص يركـزون مواهبهم وطاقاتهم فى تصميم المساحات الخالية ، فإن المهندسين يدركون تمامـاً تـأثير البيـئة عـلى حياتنا الشخصية والمهنية . قد تفكر أيضاً في نفسك بشكل مجازي كمهـندس معمـاري . عـندما تفكـر في مؤسستك أو منزلك ، فإنك تتخيل البيئة بنفس طريقة المهـندس . فـإن الشـعور الأول الـذي يجـب أن تشـعر بـه هـو الإحساس بأنك مسيطر على بيئتك ، فقد ساعدت في خلقها ، وبنائها ، وتغييرها عند الضرورة لتلبية احتياجاتك .

هـناك تحـول هـائل يـأخذ مكانـه في طـريقة عملـنا ، كـيف نعـيش وكيف ننظم أنفسنا وبيئتـنا . هـذا التغـيير يعتـبر ضـخماً لدرجـة أن كـثيراً مـن الناس يشعرون بالخوف تجاهه ويخـتارون الـتجاهل بدلاً من المواجهة . لا شيء سيبقى على حاله بعد ذلك ، فإذا قلت إن يومـاً جديـداً قـد بزغ فقد يبدو هذا التعبير وكأنه مصطنع ، ولكن مقدار الفرص التي يُحتمل أن يقدمهـا هـذا التصـميم الجديد لنا كبير ، إننا بحق في مرحلة الإشراق ، مرحلة الانقلاب التنظيمي .

إن الـتحول يتطلـب منا أن نفكر بنفس طريقة الهندسة وتصميم المساحات الخالية عندما نقـوم ببناء بيئات جديدة ، تُصمم للحفاظ على اطلاع الناس ، ومساعدتهم على الاتصال من

خلال المشاركة المتزايدة . إن معادلة النجاح ذات النقاط التسع هي خلاصة للأنشطة التي يجب أن تحفزها البيئة التحويلية وتشجعها .

إن التعليم والتربية والنمو العقلي جوهر هذا التحول ، كما أن وفرة الابتكارات التكنولوجية تعيدنا طلاباً من جديد .

يقول د. "جيم كروبي" وهو صديق يدرس مع "مايك" في مركز AT&T للتعليم الإداري ، والذي يديره " دب ستوت" : إن " التعليم هو الإجابة على كل مشاكلنا المعقدة ، فالتعليم ليس مجرد مزيد من المعرفة أو المعلومات ، إنما هو صانع الاختلاف في العالم . إنه يُعنَى بالقيام بالتغيير وإصلاح الخطأ في ثقافتنا ".

إن "جيم" يقف على الطريق الصحيح نحو الهدف ، القليل منا فقط يمتلك فرصة نادرة للقيام بتغيير كبير في عالمنا ، ويمكننا المساعدة في تحقيق ذلك من خلال الطريقة التي نصمم ونخلق بها مساحات جديدة . لقد قال " فرانك لويد رايت " : " إن الهندسة هي خادمة الفلسفة ". وعلينا أن نسأل ، هل فلسفتنا تنعكس بنفس الطريقة التي نستخدم بها المساحات الخالية ؟ هل هناك تأخر بين ما نتصوره لحياة المنزل ، والعمل ، وبيئاتنا الشخصية والمهنية ؟ فمثل هذا التأخر قد يعيقنا عن التقدم . لكن تصحيح هذا الوضع بطريقة هادفة وإنتاجية سيحتم علينا جميعاً أن نفكر بشكل متحرر .

مركز الفريق

يعد مركز الفريق هو أحد الأشكال الهندسية التي تلبي احتياجات المؤسسات التي تنوي إعادة الهندسة ، أو خلق ثقافات جديدة ، أو تنظيمات مستمرة ، أو قيادة تعتمد على الفريق أو الفرق الافتراضية ، وملتقى أو مركز للبيئات. فمهما كان ما تحاول تنفيذه، فإن الاهتمام بالمكان والقضايا البيئية أمر ضروري. إن تصميم وخلق البيئات المناسبة للتغيير والتجديد من الدلائل المادية لالتزامنا بالتجديد والنمو النفسي والفلسفي .

وسرعان ما أصبحت مراكز الفريق محاور هامة في الشركات حيث يجتمع الناس ليعملوا معاً بعقول معاصرة ويحصلوا على الدعم التكنولوجي الحديث ، ويجتمعوا للاشتراك والاطلاع . ولقد انفردت جمعية التفكير الإبداعي الأمريكية بتطوير البيئات الإبداعية ، في ذلك الوقت ، وكان هناك القليل من المصممين الداعين إلى ضرورة التطوير البيئي للأماكن .

وغالباً ما كان يُعتقد أن الأنشطة الإبداعية هي المسيطر الوحيد على إدارتي البحث والتطوير . لكن الصراع من أجل أن يدرك عالم الأعمال الأهمية الحيوية ـ دون ذكر الجوائز المادية الهائلة للإبداع ـ كان صراعاً متزايداً ، لكن أهميته قد تم إدراكها أخيراً على مستوى العالم .

إن مراكز الفريق عبارة عن حجرات كبيرة ، حيث يقوم الأفراد بالعمل ، والإبداع ، والاجتماع في بيئة غنية بالموارد وأساليب الاتصال الفريدة والتفكير الإبداعي . وهو أحد أهم الأماكن المادية في أي شركة أو منزل ، خاصةً في وقت نتحرك فيه تجاه إيجاد مؤسسات تعتمد على فرق العمل وأماكن العمل المشاركة . وكذلك يعد بالنسبة لأى شركة أو مؤسسة ما تمثله غرفة الملابس بالنسبة للألعاب الرياضية ، فهي مكان للمقابلة ، والتخطيط الاستراتيجي ، وخلق ألعاب جديدة ، وفحص المعدات ، وتقييم المباريات ، وتناول الوجبات الخفيفة ، وإعادة بناء روح الفريق ، وعلاج الجروح ... ، الخ. إن أنشطة غرفة الملابس ضرورية للفوز في الألعاب الرياضية ، وما يحدث في مراكز الفريق ضروري لتحقيق النجاح في العمل والحياة التنظيمية . اثنان من أهم الأنشطة الفعالة التي تتخذ مكانها في مراكز الفريق هما التفكير المتحرر ، والمشاركة والإطلاع .

يعد مركز الفريق أيضاً مكاناً لتجمع الأفراد الذين يعملون في المنازل فقط أو يتصلون عبر الحاسب ، فالناس مخلوقات اجتماعية بطبيعتها ، تتشارك وتتصل ، وعلى الرغم من اتصالهم عبر الحاسبات أو المكاتب فإن القليل منهم يرغبون فى حياة النسَّاك ، لدرجة أن بعض الخبراء يعتقدون أنه سيأتى وقت يعمل فيه كل الناس من منازلهم بشكل خاص ، وعلى الرغم أيضاً من أن كثير منهم يعملون فى منازلهم حالياً فإن أغلبهم يرغبون في القيام بزيارات غير متوقعة من حين لآخر لمشاركة الآخرين الذين يشتركون معهم فى نفس العمل ، وتعتبر مراكز الفريق هى البيئة المثلى لالتقاء هؤلاء .

لقد وصف "جاك ويلش" رئيس شركة GE في إحدى المرات مركز الفريق قائلاً : *فريق واحد ، حجرة واحدة ، إبريق قهوة واحد ، تصور واحد* . لقد صممت شركتنا وأسست واحداً من أول الأمثلة لمفهوم GE الجديد لغرفة المجموعة في قسم الشركة في إيري، بنسلفانيا .

يجب أن يتم عمل التصميم الداخلي لمراكز الفريق طبقاً للتكنولوجيا الحالية ، حيث يتم بناء مكان واسع يخصص للتقنيات العالية للتصور ، مثل التفكير الاستعراضى ، والتخطيط

للعملية ، ومخطط "بيرت" (مختصر لمنهج مراجعة وتقييم المشروعات) وغيرها من الخصائص التنظيمية متعددة الوظائف ، يجب أن تبتعد خطتهم الآتية عن الأسلوب القديم ، متبعة فى ذلك أسلوباً أكثر بساطة يسمى تسلسل الأحداث .

لقد تم تطوير طريقة تسلسل الأحداث من قِبل شركة "والت ديزني" سابقاً لاستخدامها في الصور المتحركة ، وبعد ذلك أصبحت هى الأساس في نظام أسلوب التفكير الإبداعي مع صيغة الخطوات السبع للخروج من الصندوق [١] ، ويعتبر تسلسل الأحداث ببساطة شكل مادي يستخدم في تصور المواد ، وعادةً ما يشعر الناس بخيبة أمل من طريقة تسلسل الأحداث ، لأنها لا تتضمن خطة فعل ، أو ما يمكن أداءه مع المحتوى ، أو كيفية التنفيذ.

صيغة الخطوات السبع للخروج من الصندوق ، التي سنفسرها لاحقاً في الفصل السادس ، تعتمد على :

خطة رئيسية
تطوير الفكرة
الاتصال
التنظيم
الاسترجاع
لوحة البيانات
نقطة التلاقي

لقد تم ابتكارها لربط الوظائف التنظيمية ، وأدوات أسلوب التفكير الإبداعي في نظام واحد يتوافق مع التكنولوجيات الإلكترونية الحالية وعرض وظائف قيادية جديدة. لقد تعلمنا خلال تجربة شاملة مع مئات الشركات أن صيغة الخطوات السبع للخروج من الصندوق يجب أن يتضمنها التصميم المادي لضمان النجاح القابل للقياس .

---

١ ـ الخطوات السبع للخروج من الصندوق علامة تجارية لإنصاف المثقفين ، شركة متحدة .

يعـد الـتفكير المـتحرر مفهومـاً عالـمياً يخدم نطاقاً كبيراً من المؤسسات ذات الاحتياجات والأهـداف المتعددة ، ولقد شاركت مؤسستنا المصممين القادة، مثل " زيجلر كوبر "، لتصميم بيئات فريدة لكل مؤسسة وتلبية احتياجاتها .

من بين المؤسسات التي تنفذ مفهوم مركز الفريق :

الجمعية القومية للرعاية
شركة إنترجي للخدمات
جنرال إليكتريك
جلاكسو ويلكم
موتورولا
نوريس فودز
أونس كورننج للفايبرجلاس
سيرتن تيد
رينت ـ أ ـ سنتر
شركة منتجات تكساس الشرقية للأنابيب

تمـثل تلـك المؤسـسـات نطاقاً كبيراً من الصناعات المتعارضة والأسواق، وكلها تستفيد من الـتفكير المـتحرر ، إن المؤسـسـات المتـنوعة ذات المتطلـبات المختلفة بشكل خاص تحتاج إلى الاشتراك في ممارسات التفكير الإبداعي من أجل التحفيز والمشاركة وتبادل المعلومات المهمة.

خطوات خمس :

هناك خطوات خمس هامة لتطوير مراكز الفريق في مؤسـستك ، هي :

الخطـوة ١. تدريـب الأعضـاء الأساسـيين وتحقـيق الـتآلف بيـنـهم لـتطوير مفهوم مركز الفـريق. وأيضـاً لتعلـيمهم اسـتخدام أسـلوب التفكير الإبداعي، مع توضيح صيغة **الخطوات** السبع للخروج من الصندوق ، المصممة داخل المكان .

الخطوة ٢. إدارة جلسة عمل حول إجمالي المشروع، متضمنة الخطة الرئيسية لمركز الفريق ، وطرق تكامل نظام أسلوب التفكير الإبداعي داخل ثقافة تلك المؤسسات . (عادةً ما يتخطى المشروع مركز الفريق إلى تصميم بنائي شامل أو إعادة تصميم لمكان موجود ، ويجب أن تدار عملية التعليم والتصميم في محيط من المشاركة).

الخطوة ٣. يبدأ المصممين في التخطيط للمفهوم ، ووضع خطط الأساس والرسومات الجديدة لاستخدامها في مركز الفريق.

الخطوة ٤. يتم الإنتهاء من تصميم المفهوم بالرسومات النهائية التي تعطي لمصمم أو مقاول مختار . (عادةً ما تظل مؤسستنا مشاركة خلال التنفيذ ، وذلك للإبقاء على الاستمرارية).

الخطوة ٥. التصميم والانتهاء من مشروع نموذجي ، لإثبات القدرات والموارد المتاحة من خلال الموقع الجديد.

إن مهمتنا هي تحقيق ثورة في الطريقة التي يعمل بها الأفراد ، من خلال تصميم البيئات التحويلية الجديدة ، فالبيئة بكل تأكيد هي أكثر من مكان مادي . والمؤسسة التي ترغب حقاً في تغيير الطريقة التي يفكر ويعمل بها أفرادها يجب أيضاً أن تغير من ثقافتها. إن تصميم الثقافات الجديدة يتماشي مع تصميم بيئات العمل الجديدة ، لذا فنحن نقضي وقتاً كبيراً في إعداد ثقافات الشركة ، وبعد أن تصبح الثقافة خصبة من خلال الوسائل الجديدة ، فإن المؤسسة تكون بحاجة إلى أماكن عمل وعادات فريدة وأصلية.

إعداد ثقافات الشركة

إن التحول الهائل الذي تحدثنا عنه في بداية هذا الفصل ألزم المؤسسات أن تعيد تقييم أو ـ في كثير من الحالات ـ تطوير ثقافة جديدة تماماً. وتتخصص جمعية التفكير الإبداعي الأمريكية في تحليل الثقافات التنظيمية الحالية ، والعمل مع الفرق لتسهيل خطة الإعداد والتحول ، ونمو الثقافات في الجيل الثاني لعمل المؤسسة . ويعتقد العديد من الناس ـ وذلك لأنهم مشغولون ـ أن بإمكانهم تجاهل ثقافاتهم القديمة وينمون أعمالهم علي الرغم من ذلك. لكن لسوء الحظ ، فهذا يشبه توقع عمل بعض البرامج القديمة بشكل مختلف في حاسبك الشخصي .

لقد رأينا أمثلة فريدة لإعداد ثقافة الشركة من خلال تعاملنا مع شركة آبل للكمبيوتر ، لقد اشتركنا في مشروع خلال مرحلة بدء الشركة في التخطيط الأساسي لأهدافها الجديدة وأشرنا إلى هذا المشروع باسم " فريق آبل للقيم" . لقد منح المشروع اهتماماً كبيراً للقيم لأنه في النهاية قاد إلى خلق أكثر أنواع التنمية سرعة مع بداية قوية للشركة في مجال الأعمال في أمريكا مع نمو غير مسبوق للدولار ، لقد هربت " آبل" فعلاً من الصندوق ، بل إنها لم تدخل الصندوق من البداية .

من القيم التي أردنا التأكيد عليها منذ البداية الأولى في " آبل" هى قيمة الاتصال المفتوح عن طريق التصميم ، لقد كان الجميع يتحدثون عن الاتصال المفتوح في تلك الأيام، ولكن القليل من المؤسسات هي التي كانت تمتلك هذا النوع من الاتصالات ، فأرادت " آبل" من الأفراد أن يفصحوا عن أفكارهم وآرائهم . وفي الثقافات الأخرى، كان القانون غير المعلن هو الكتمان وعدم الإعلان عن الأفكار خوفاً من العقوبة أو المقاطعة من قبل القاضي ، وهو ما ليس موجوداً بيننا .

لقد أتى أحد النماذج المستخدمة في "آبل" من قصة أشترك فيها "مايك" مع أ.س. "مايك" ماركولا، وهو مدير شركة "آبل" ومشارك في تأسيسها و"ستيف جوبس" ، وهو أيضاً أحد الشركاء ، وتحكي القصة عن مكالمة تليفونية تلقاها "مايك" في مكتبه في ديزني من الحكومة اليوغوسلافية . كانت المكالمة بهدف الاتفاق على زيارة للرجل الثاني في يوغوسلافيا وهو وزير الاقتصاد "بيتروجراد سافيكوفيتش" لديزني . وعندما وصل كان بكامل حرسه ، وسيارات الليموزين المضادة للرصاص ، ذات الأعلام .

حضر الوزير إلى مكتب"مايك" وقدم نفسه ، وكان الكتاب المستخدم في دورات ديزني موضوعاً على مكتب "مايك" ، وهو من تأليف "روبرت شيكل" بعنوان " *الصورة الأخرى لديزني* " ويحتوي على كثير من النقد لشركة ديزني ، ووضح "مايك" للوزير أن ديزني تؤمن بالاستماع إلى ما يقوله خصومها ، لكن الرجل لم يرد بكلمة . وقام "مايك" برحلة معه في مدينة ديزني ، فكان "سافيكوفيتش" مندهشاً لجودة الخدمة ، وطرق تعامل الأفراد ، والنظافة وغيرها من العوامل الأخرى التي جعلت من ديزني تجربة مهمة .خلال اليوم ، سأله الوزير آلاف المرات (بلكنة ثقيلة) " كيف تجعلهم يقومون بأعمالهم ؟ " واعترف "مايك" بأنه كان يرغب أن يجيب : " لدينا براميل خفية في الخلف ، عندما لا يقوم الأفراد بما نطلبه منهم ، فإننا نخرج تلك البراميل ونغرق فيها مجموعة منهم" .

بعـد العـودة إلى المكتـب أخذ الوزير كتاب *"الصورة الأخرى لديزني"* ، ونظر إلى "مايك" قـائلاً : "هـذا هـو الفارق بيننا ، ففي بلدي ، نحرق هذا الكتاب". هذا ما كنا نتحدث عنه عـندما أشـرنا إلى ثقافـة مخـتلفة. كـم عدد المؤسسات التي تعرفها أنت شخصياً التى تعطى بيانات مهامها وتلتزم الصمت تجاه كثير من سلوكيات البشر الأساسية بينما هم في الواقع ، يدحـرجون الـبراميل ، ويغـرقون مجموعـة من العاملين ، ممن لا يرغبون في القيام بما أمروا به ؟ تلك هي الثقافات التي تحتاج إلى التغيير . وعندها سيختفى من لا يقومون بالتغيير .

انـتهج مشـروع " آبـل" للقـيم فلسـفة تجـربة ما يقوله الخصوم مستخدماً تلك المعلومات لغـرس الاتصـال المفـتوح داخـل المؤسسـة . لا يجـب علـيك أن تقلـق بشـأن إرسـال الأخبار السـيئة، خاصـة عـندما يكون العدو هو من يحمل تلك الأخبار. ولكن عندما يتم حرق كتاب كـنقد لـثقافة حالـية، فكـيف يخطـو هـذا الشـخص داخـل المؤسسـة إلى الأمـام ويقول شيئاً مشـابهاً ، حـتى إن كـان يجـب أن يقـال ؟ يحـتاج التقيـيم الـنقدي إلى توضـيح لـتطهير المؤسسات من الممارسات السيئة .

لا يعيش الإنسان بالتقدم فقط

عـلى الـرغم مـن أنـنا نضـحك مـن مشـروعات إعـادة الهندسـة العديـدة وإعـادة تصميم المشـروعات التي تحدث في عالم الشركات اليوم ، إلا أننا تقريباً نساند كل من يقوم بتحليل مـنطقي للوضع الحالي والذى يؤدي من خلاله إلى تحسين الظروف على أي مستوى . ولكن تحقـيق التحسـين لا يكفـي . فالـنوايا الطيـبة في العـالم لا تنـتج الحلول الحقيقية للمشاكل المعقـدة . وكذلـك لـن تـؤدى كـل العملـيات المعروفة للجنس البشري إلى تغيير ثقافي . إن لم تـدرك أيـة رسـائل أخـرى مـن هـذا الكتاب ، فتذكر هذه فقط : التقدم بمفرده لا يؤدي إلى تحـول ثقـافي ، يجـب أن تكـون أنـت وكـل فـرد فـى مؤسستك جزءاً من التحول وذلك لأن الناس هي أداة التحول .

" سحر الإدارة "

يجب أن يكون الدافع والاهتمام والروح المتعاونة جزءاً من جهود التغيير ، قد يبدو الأمر بسيطاً ، لكنه يتطلب شجاعة حقيقية لتنفيذه . يجب أن تكون أهم الصفات البشرية جزءاً من التحول الثقافي لمؤسستك ، وإلا سينتهي بك الأمر لأبعد مما كنت عليه . نحن نسمي هذا الأسلوب من القيادة بسحر الإدارة .

عليك أن تسير على طريق مختصر، هذا الطريق هو تصورك ومهمتك ، إنه الطريق الذي يجب عليك أن تسلكه للوصول إلى " إيميرالد سيتي" حيث تلتقي بتصورك ، فإذا لم يكن هناك طريق مختصر إلى " إيميرالد سيتي" ، فلن يحدث شيء. فلا يمكنك أن تدفع الناس للسير في طريق مختصر ، ولا تستطيع أن تأمرهم بالسير ، كما يمكنك في يوغوسلافيا الشيوعية . ولكي تتم قيادة الأفراد إلى هذا الطريق ، يجب أن يرغبوا بشدة في الذهاب إلى " إيميرالد سيتي" ، وبالتالي سيتقافزون طول الطريق .

هناك ثلاثة مكونات أساسية في الثقافات الجديدة تساعد على نموها ، وتتضمنها الإدارة السحرية : العقول ، والشجاعة ، والقلوب ، فإن أردت أن تكون جزءاً من التحول الهائل الذي أوضحناه من قبل ، فيجب أن تمتلك تلك المكونات الثلاثة ، إن توقعت أن تقود مؤسستك على طول طريق مختصر وتصل إلى تصورك ، إن أردت أن تُحْيي بيان مهمتك في قلوب كل من تعمل معه ، إن توقعت أن تكون جزءاً من المستقبل ، من التكنولوجيا ، من القوة فيجب عليك أن تمتلك المكونات الثلاثة . عليك أن تعمل في اتجاه تصورك بكل المشاعر التي يمكن أن تجمعها ، وعندما تقوم بذلك ، فإن الآخرين في مؤسستك سيساهمون بعقولهم وشجاعتهم ، وقلوبهم .

فرانك لويد رايت : المكان

أثـار هـذا المصـمم "مايك" وسنحت لـه فرصة مقابلته في أواخر الخمسينيات ، وبافتتانه بفلسـفته وأعمالـه ، أصـبح "مايك" طالباً متشوقاً لأعمال هذا الرجل ، حيث طلب العلم من خـلال صـديقه " كينـت بـراندت" وهـو مهـندس مـتقاعد من كولمبس بولاية أوهايو ، وكان أسـتاذاً للهندسـة المعماريـة بجامعـة ولايـة أوهـايو ، حضـر " مـايك " المحاضرات وتعقب مقـابلات "مـايك والاس" مـع "رايـت" واشـتاق إلى أن يصـبح عضـواً في معهـد "فرانك لويد رايـت" تليسـين ويسـت ـ حـلم دائـم لم يصل إليه ولقد عمل مع فريق عمل منزل وأستوديو "فـرانك لويـد رايـت" في أوك بارك، إلينوي الذي تعهد بالإبقاء على أسطورة "رايت "، لقد دعـوه إلى مسـاعدتهم في مشـروعهم لأنـه كـان يتميز باستيعاب فريد لفلسفة "رايت" ، وكان لـ"مـايك" الشـرف أن يسـاعدهم في تنمـية أفكـارهم لتخلـيد الفلسـفة الإبداعـية ، لأن قيمه ومعتقداته وآراءه مثيرة مثل هندسته المعمارية.

لقـد أصـاب القلـق فريق عمل أوك بارك بسبب فقدان بعض من أفكار "رايت" على مدار الوقـت ، ويرغـب هـذا الفـريق في الـتأكد مـن أن أفكـاره لن تضعف أو تنسى ، لكن بما أن الكـثير مـن البنايات التي صممها " فرانك لويد رايت" (١٨٦٩-١٩٥٩) قد تم تدميرها، فإن فريق العمل يحرص على استمرار تنفيذ أفكاره .

عـندما ننسـى مسـاهمات المفكـرين المـبدعين وابـتكاراتهم في الماضـي ، فإنـنا نسرع نحو الـتفكك الـثقافي ، ونحـن هـنا لا نقول إن الأفكار القديمة فقط هى ما تستحق التقدير، ولكن

التفكير الفريد لـه قيمة أبدية، في أي وقت على مر الزمن ، لذا فحفظ الأفكار البناءة والجيدة يعد من الأعمال الجيدة .

دعنا نتذكر أنه في إحدي اللحظات القصيرة اللامعة كان هناك " فرانك لويد رايت".

عصر رايت

لقد عملنا مع فريق عمل " فرانك لويد رايت" الذي يستخدم أسلوب التفكير الإبداعي، والتفكير الاستعراضى لابتكار واجتذاب الخطط والأفكار ، من أجل ندوة عصر رايت . لقد كرسنا أحد ألواح التفكير الاستعراضى لسيرة " رايت " الذاتية لاستخدامه كموضوع الندوة .

لقد درس "رايت" على يد المهندس الشهير" لويس سوليفان" وعمل معه وهو معلمه ، وقد قام "رايت" ـ خلال فترة عمله ـ بتصميم وبناء منازل بـ "التصميم المروجي" في شيكاغو وحولها ، واشتهرت تلك المنازل بخطوطها الأفقية التي تعانق الأرض . وقد تم الحفاظ بحرص على كثير من الأمثلة على مقربة من منزله والأستوديو الخاص به في أوك بارك ، ويمكنك أن ترى تلك المنازل من خلال جولة حولها .

لقد كان "رايت" مهاجماً للتقليد ، كان متمرداً ،مما جعله يصمم النماذج الثورية والجمالية المعاصرة . ويتمسك بالطرق والوسائل الآلية لخلق تعبيراً معمارياً لا يضاهي ، فقد كانت ابتكاراته أسطورية : التخطيط المتفتح ، والتخلص من أقسام المساحات التقليدية ، ومساحة داخلية مرنة ومتدفقة ، ونوافذ في الأبواب ، ومنحدرات حلزونية . وتتضمن بعض الأعمال الرئيسية لـ"رايت" : معبد الاتحاد في شيكاغو ، وهولي هوك هاوس في لوس أنجلوس ، والفندق الإمبراطوري في طوكيو ، وتليسين ويست في فونكس وأريزونا ، وفولنج ووتر في بنسلفانيا ، ومتحف جاجنهايم في نيويورك .

لقد كان لنا الكثير من الأحاديث مع حفيدة "رايت" ، "اليزابيث رايت" إنجراهام ، مهندسة من كلورادو سبرنجز ، فقد كانت "اليزابيث" من الفريق المحافظ على الميراث القيم الذي تركه لها جدها ، ولم تذكر خلال الوقت الذي قضيناه معها أي شيء عن الطقس أو السياسة أو غيرها من الأمور التافهة ، عيناها تشعان بالذكاء ، ولديها حس رائع للدعابة . وقد منحتنا كتاباً عن جدها عنوانه " *سيد الهندسة المعمارية : محادثات مع فرانك لويد*

رايت" لمؤلفه "باترك ج. ميهان" . كنا نتمنى لو نقضي المزيد من الوقت مع أناس مثل "اليزابيث" .

إن حديثنا مع " اليزابيث" وبحثنا المركز عن أعمال "رايت" قد منحانا تصورات إضافية عن مبادئه الإبداعية ، وعن أسلوبه الكامل في التفكير في الحياة والهندسة . قالت " اليزابيث" : " كان جدي يكتب كلمة "طبيعة" بحروف كبيرة في البداية " ، ولقد قال "رايت" مراراً ، " لكي تكون مبدعاً بحق ؛ عليك أن تكون متحالفاً مع الطبيعة ، لا تتصارع معها ، ولكن انظر بداخلك واخرج كل ما هو جديد". لقد ركزنا على بعض ما قاله " فرانك لويد رايت" :

"إنني أؤمن بالغرور الصادق أكثر من التواضع المنافق" .

"إنك لا تبني منزلاً على التل ، ولكن لابد أن يكون المنزل جزءاً من التل " .

" هناك القليل من الناس من الطبقة الدنيا في العالم ؛ لكن هناك بيئات دنيا كثيرة " .

" لن يكون هناك أبداً أي شيء مبدع ينتج من التعليم الذي سيتلقاه المراهق اليوم في اتجاهه نحو الإذعان " .

غداء في الدومينو

لقد عملنا مع " توم مونوهان" ، مؤسس " بيتزا دومينو " ، لبناء مركز فريق في المقر الرئيسي لشركته الرائعة في ميتشجان . وتحدثنا معه حديثاً مطولاً عن " فرانك لويد رايت". لأن "توم" أحد المهتمين بـ "رايت" الذين يجمعون تذكاراته ، فلديه مثلاً ، تمثال خشبي لـ "رايت" طوله عشرة أقدام يحتفظ به في مكتبه . وقد كان لـ "رايت" تأثيراً على تفكير " توم" بطرق مختلفة . إن من يصمم المكان بطريقة " فرانك لويد رايت" هو شخص ينظر إلى الحياة بشكل مختلف عن الشخص العادي ، لقد كان "رايت" مفكراً متحرراً بكل ما في الكلمة من معنى .

المصنوعات اليدوية

هناك اثنان من المبادئ الإبداعية الأساسية التي استشهد بها "رايت" هما : التفكير بتمعن ، وعدم فرض الحدود . ومن أهم ممارسات "رايت" :

- الهندسة العضوية .
- التصميم المبسط .
- الفردية .
- الرؤية .
- التخطيط المتفتح .

زين العابدين
مجلة الإبتسامة

الفصل الخامس

تصميم بيئات إبداعية / المكان الخصب

لا تجعل بيئتك تسيطر عليك ، فإن لم تكن مناسبة لك قم بتغييرها ،فنحن إما أن نكون مسئولين عن بيئاتنا أو تكون هي مسئولة عنا . لكن هناك جوانب من الحياة ليس بمقدورنا السيطرة عليها ، وهناك أسباب قليلة تعوقنا وتحاصرنا بشكل كبير مثل الجو العام المحبط وغير الإبداعي . لكننا نمتلك الخيار في أغلب الأوقات لتغيير بيئاتنا . فإذا كنت في مركز قيادة ، فإن تقديم بيئة مبدعة غنية الموارد لمؤسستك فرصة لا يجب أن تفقدها .

غالباً ما يسأل عملاء وجمهور ندواتنا كيف نهتم بالتفكير الإبداعي والتغيير البيئي أو الثقافي ؟ خاصة ومدارس العمل لا تدرس مثل تلك الموضوعات بالعمق الكافي ، وتلك الأسئلة ليست في مخطط لقاءات العمل ، ولأن خلق البيئات الخصبة يعد موضوعاً أكثر غموضاً من الميزانية والنتائج ، فإن الناس يشعرون بالفضول حول اهتمامنا في المقام الأول بالموضوع .

والإجابة البسيطة هي أن "مايك" بدأ اهتمامه بالتفكير الإبداعي منذ بداية عمله في مؤسسة ديزني. فقد تحدت القيم التي قدمتها ديزني "مايك" بالفعل ، وكذلك كل من عمل معه ، للوصول إلى أقصى طاقاته ، والاستمرار في النمو والتطور وبسبب تأثير " والت ديزنى" فإن حياة "مايك" وكذلك حياة الملايين قد اختلفت تماماً اليوم .

لكن اهتمام "مايك" بالتحول البيئي بدأ قبل أن يعمل بمؤسسة "ديزني" بمدة طويلة. ففي غداء عمل ضم كلاً من : "مايك" و "والت" ورجل الأعمال " إيميت ماك جوفي" في الأستوديو في الخمسينيات، تناقشوا جميعاً حول أفكار "مايك" بشأن تصميم البيئات الإبداعية مثل: مطابخ العقل ، وهي فكرة عزيزة بحق على قلبي كل من "والت" و "مايك". لقد كانت تلك المناسبة التي سمع فيها "والت" عن مطابخ العقل هى ما جعلته يقوم بمدح "مايك" على ما قدمه فى غرفة غداء ديزني ، والمعروفة باسم كورال رووم ،

قائلاً: " إنك واحد من أكثر المبدعين الذين قابلتهم في حياتي". وبعدها ، قام " كارد ووكر" وهو من يعتمد عليه "والت" بدعوة "مايك" للانضمام إلى فريق عمل ديزني .

أهوال الحرب

مثل معظم الأفكار الجيدة ، فقد نبع تركيز "مايك" على خلق البيئات الغنية والصحية بسبب الحرب ، عندما خدم في الحرب الكورية ، وكانت تلك هي التجربة التي أدت إلى تساقط كل شيء تحت قدميه .

إن "صدمة الثقافة" أصبحت حقيقة لأول مرة عندما دخل " سيول " في عام ١٩٥٢.قد يعتبر البعض عبارة مثل: " دولة مزقتها الحرب" عبارة نظرية وذلك لأنهم لم يشهدوا دمار الحرب بأعينهم ، فعلي الرغم من أن أخبار الحرب وأوصافها المذهلة تنتقل عبر مراسلي الميدان إلا إن الأمر لا يبدو حقيقة حتى تكون هناك بالفعل .

إن رؤية البنايات المهدمة فى "سيول" تذكر "مايك" بالهياكل العظمية الملقاة بأشكالها المخيفة على الأراضي المقمرة ، لقد أدرك "مايك" سريعاً الحقيقة الحية للشعب الذي مزقته الحرب ، فلم يكن في أمريكا شيء قد تم إعداده لأهوال الحرب . لقد كان مفوضاً في الولايات المتحدة لكتيبة المشاة السابعة ، المسماة إنفانتري ريجينت ٣١ أو المعروفة باسم الدببة القطبية ، المتمركزة فوق المتوازي ٣٨ ـ أو المعروفة باسم الخطوط الأمامية. وقبل أن يصل "مايك" ، كان مدركاً أن مهمته لا تنبئ بالعودة دون أذى أو أنها لا تنبىء بالعودة على الإطلاق ، فلقد رأى العديد من الأصدقاء والرفاق الذين جرحوا أو قتلوا في أولد بالدي هيل وجين راسل هيلز وفي تونج فالى .

وبعد حرب كوريا ، اعتنق "مايك" مذهب د. " ألبرت شويتزر" لتعظيم الحياة ، ذلك المذهب الذي أصبح بالنسبة له أكثر من فقرة في المنهج الدراسي لكلية الفلسفة . فمشاهدة الكثير من الموتى جعل تبجيل الحياة مبدأ سلوكياً لـ "مايك" .

بدأت الحرب بالنسبة لـ "مايك" عندما رست سفينة قواته في ميناء إنشون في ديسمبر عام ١٩٥٢ ، وكانت رحلة القطار الذي اتجه إلى سيول شاقة ، تحمل إشارات لما ستبدو عليه باقي رحلته لأداء الواجب ، وتوقف قطار القوات أكثر من مرة لإزالة الأنقاض التي تركها المتمردون هناك لإعاقة سير القطارات المتجهة إلى الشمال . وكانت الأنقاض تذكرة

حية بأن هناك عدواً حقيقياً ، عدواً خطيراً . في كل مرة يتوقف فيها القطار ، يجد آلاف الأطفال المشردين الذين يرتدون ملابس بالية غير كافية لحمايتهم من البرد القارص ، يلتمسون الطعام من الجنود .

وعلى الرغم من كونهم مجرد أطفال ، إلا أن ملامحهم ونظراتهم أظهرتهم وكأنهم يبلغون مائة عام . لا حاجة لدينا لقول إن هؤلاء الأطفال كان لهم تأثير على "مايك" ، تأثير مستمر حتى اليوم ، لقد ظلت صورة الأطفال المنسيين المتروكين مثل الأنقاض المكدسة المطروحة من قبل المتمردين على طريق القطار محفورة فى ذاكرته .

ليلة رأس السنة

لقد كانت ليلة شديدة البرودة قبل أن يصل "مايك" إلى "سيول" . وقد خصصت له عربة جيب وسائق لتوصيله إلى كتيبته ، واتجهوا إلى الجبهة على الفور ، السيارة تسير وسط الرياح الجليدية ، التي جعلت الرؤية صعبة في الظلام ، وكان الطريق من "سيول" إلى الخط الرئيسي للمقاومة مليء بالحفر وغير ممهد ، وفجأة ، كشفت أضواء الجيب عن لافتة أمامهم تقول :

خط الضوء / الخوذة . الأضواء مغلقة . ارتداء القمصان والخوذ . الآن .

التقط "مايك" أنفاسه بصعوبة ، وشعر بالخوف والإثارة يجريان في عروقه ، فقد كان يعلم أن اللافتة لها معنى أكبر من مجرد الخوذ والأضواء ، فلم يكن هناك وقت للجلوس والتأمل ، لقد كان هو وسائقه بالفعل يرتديان الخوذ والسترات الواقية ، وكان الشيء الوحيد المتبقي هو إغلاق المصابيح والصلاة .

بينما كانت السيارة تسير في الظلام ،مع إدراكهم بشكل قاطع أن العدو يمكنه ملاحظتهما قال "مايك" لنفسه ، *عيد ميلاد سعيد* . لقد أعادته المشاعر التي أثارتها اللافتة المشئومة إلى عيد الميلاد السابق في أوهايو . إن تدفق الحنين جعله يشعر بالوحدة في تلك الليلة التي تنخفض فيها الحرارة إلى ما تحت الصفر ، في طريق بعيد في مكان ما في كوريا . وكلما شعر بالوحدة والخوف، كلما صمم على الخروج من هناك والعودة إلى الوطن .

مواجهة ما لا يمكن مواجهته

سارت الجيب بعض الأميال الأخرى قبل أن تصل إلى إحدى شاحنات الجيش المتروكة على جانب الطريق ، فتوقف قائد السيارة خلف الشاحنة لتفحص الأمر ، ونظر في الشاحنة غير المغطاة وابتعد فجأة ، من الواضح أنه قد صدم . سار "مايك" تجاه الشاحنة وسأله : ماذا رأيت ؟ فقال إنه رأى ما لا تتحمله نفسه .

كان الظلام مخيماً عندما اقترب "مايك" من الشاحنة . إن النظر في الداخل أمر صعب، ولهذا فقد صعد لينظر داخل الشاحنة . فاهتز جسده وسرت قشعريرة في عموده الفقري . وعلى الرغم من درجات الحرارة الأقل من الصفر ، كانت القشعريرة باردة . لقد كان بالداخل جثث لأطفال كوريين تجمدوا حتى الموت ، مما جعل مايك يشعر بالغثيان ، لقد وضعه هذا المشهد وجهاً لوجه ولأول مرة مع قدر الموت الذي يتعقب الجميع ، وبعد ستة أشهر من حادث الشاحنة ، جُرح "مايك" جرحاً بسيطاً وهو على خط القتال ، كان كافياً لإبقائه فترة بسيطة في وحدة المستشفى " ماش ". وبدأت صور الأطفال الذين كانوا يستغيثون بجانب خط السكة الحديد ، وكذلك الجثث الرقيقة في الشاحنة تلازمه ، وخلال فترة نقاهته قدم طلب بشأن المساعدة في بناء ودعم ملجأ للأطفال الكوريين في "سيول" . فقُبل هذا الطلب ، فقام وآخرون بتوفير مكان آمن من معبد شينتو المهجور اتسع لـ ٥٠ طفلاً ، وقدم حلاً ممتازاً لمشكلة الأطفال . وفي مدة وجيزة ، قام كل رجل ثرى برعاية ملجأ في كوريا . (مازال هناك الكثير من تلك الملاجئ موجودة حتى الآن ، ولقد طلبت "موتورولا" من "ديان" العمل على مشروع في "سيول" يتعلق بأحد مصانعها ، فاقترحت "ديان" أن يقوم "مايك" بزيارة أحد تلك الملاجيء لرؤيتها مرة أخرى) .

لقد تمت تلك المهمة من خلال حب العطاء في سبيل الإنسانية من قِبل الأفراد كما ساعدت في إعادة رفع الروح المعنوية لكل من الأطفال والجنود ، وقد قام "مايك" بتذكرة الجنود بأن هؤلاء الأطفال كان يمكن أن يقتلوا في هذا اليوم لولا المساهمة المفيدة للملجأ ؛ لقد جعل هذا الموقف الإنساني مئات الجنود المتشددين يقدمون كل ما لديهم وإن لم يكن كثير .

إن هذه الأعمال النموذجية لم تكن مقصورة على الأثرياء فقط ، لكن أيضاً الأقرب إلى المشكلة عادةً ما يمنحون الأكثر ويعملون بشكل أكبر لصالح الهدف ، ولقد ساعدت تلك التجارب "مايك" على تفهم سبب ضرورة مشاركة من هم أقرب إلى المشكلة بإيجاد الحلول

وتنفيذها . سينتعش الإبداع عندما ترتفع رغبة الأفراد في القيام بشيء ما لضرورة ما ، ويبدأ التفكير المتحرر عندما تثار مشاعرهم .

التفكير خارج الحقيبة

إن القصة التالية هي التي سمعها "والت ديزني" من "مايك" على الغداء قبل أن يتقدم " كارد ووكر" بطلب إنضمام "مايك" إلى فريق عمل ديزني . بدأ "مايك" في وصف كيفية انتظاره ورفقائه وسط انفجارات العدو العاصفة والموقف السياسي المتجمد حول الحرب التي كان من المفترض ألا تكون حرباً تسحقهم ، فقد كانت حياتهم تتأرجح بين الملل والرعب المطلق .

كان الجنود الصينيون ، وجنود شمال كوريا يتسللون من خلال الخنادق أو السراديب في أي وقت و في الليل على الأكثر . ولقد عاني "مايك" من نفس الخوف الذي غمر الجنود والضباط الآخرين . فقد حدث في إحدى الليالي أن هجم المتسللون على كتيبة مايك وسرعان ما كانوا بالقرب من "مايك" ورفاقه ، وعلى الرغم من نوم الجنود ومعهم سلاح مليء بالذخيرة على صدورهم ، وبنادق بجانبهم ، فقد مات عدد منهم حول "مايك" حتى قبل أن يستيقظوا ويدافعوا عن أنفسهم .

وما كان يثير الخوف أكثر من المتسللين ، هو قذائف المدفعية الأمريكية حيث كانت على بعد ميل خلف خطوط "مايك" ، وكانت تطلق نيرانها فوق رءوسهم ، ومن حين لآخر قد تنفجر إحدى القذائف فوق رءوس القوات ، وتمطر الشظايا عليهم ، وقد مات بالفعل اثنين من الجنود في الكتيبة لهذا السبب وقد كتب "مايك" أفكاره في مذكرات واحتفظ بها خلال الحرب الكورية :

" نحن نقضي أوقاتاً كثيرة في حقائب النوم محاولين الهرب من البرد القارس ، وقد يخالجك شعور زائف بالأمان في تلك الحقائب ، لكن عليّ أن أنهض من هذه الحقيبة ، حتى وإن كان الهواء في الخارج متجمداً . لقد مكثت هنا حوالي أسبوعين دون أن أغير أي شيء ، لقد حان الوقت لتحويل تلك الحقيبة القبيحة إلى بيئة خصبة .

" لقد أصبحنا مثل خلد الماء يعيش أسفل السطح ، فأنا أشعر بأني فأر ذهب إلى الجامعة ، ياله من أسلوب سيئ للحياة . كيف وصلت إلى هنا ؟ وكيف أخرج ؟

" تلك هي الحقيقة ، ولا سبيل لإنكارها ، تلك هي الحياة عندما لا نتحرك :نحارب ، نأكل ، نقفز داخل السراديب لتفادي البريد القادم [قذائف المدفعية والقنابل] .

" نعيش حياتنا محاصرين في حقائب النوم نشعر بالبرد القارص ، علي أن أعيش ، علي أن أغير تلك الطريقة التى فرضت علي للحياة .

" لقد اكتشفت اكتشافاً عظيماً وأنا في حقيبة النوم ، لقد اكتشفت " نفسى " .

"حينما أغلقت الحقيبة وأنا بداخلها في ليلة باردة ؛ عرفت كم أنا قريب من نفسي . هذا يشبه شعورك على فراش في مستشفى .

"إنني أسمع صوت أنفاسى ، أشم رائحة جسدي ، أتذوق نفسي داخل فمي ، إن لدي يدين وأرجل وأسنان" .

وبينما هو متغلف بحقيبة النوم ، شعر بأن روح " أبراهام ماسلو" معه ، لقد أصبحت متطلبات البشرية حقيقة أمام "مايك" أكثر من أي وقت آخر ، فالعيش برفاهية ـ كما يعيش معظم الناس في الولايات المتحدة ـ يجعلنا دائماً نسلم بأهمية تلبية الاحتياجات ، وعند الحرمان فقط من معظم وسائل الراحة نشعر بجديتها . عندما كان "مايك" في الجامعة ، فإن مدرج ماسلو لاحتياجات البشرية كان مفهوماً مثيراً . لقد دفعه إحساس "ماسلو" القوي بأقوى الاحتياجات البشرية الأساسية إلى رحلته الشاقة للبحث .

لذا تعد التجربة دائماً أفضل معلم للمبادئ . لقد قام "مايك" منذ حوالي ٤٠ عاماً تقريباً وقبل أن تصبح تلك الكلمات جزءاً من حديثنا بإبداع عالم تخيلي داخل حقيبة النوم ، ومن الغريب أنه ، مثل العديد ممن كانوا حوله ، قد تخيل حقيبة نومه وأنها ستكون آخر مكان للإقامة فيه على الأرض ، لقد قرر أن يكون مسئولاً عن بيئته ، فلم يكن يكفي مجرد التكوم ببساطة من البرد ، أو الأمل في ألا يأسره جنود الأعداء .

إن أول فعل قام به "مايك" هو تصميم تلك الحقيبة ، لقد نظف وأعد صناديق الذخيرة الخشبية وربطها مع بعضها على شكل حرف U ، ليصنع جانبين وقمة ، ووضع هذا الهيكل الصغير حيث سيستلقي . وجعل جوانب صناديق الذخيرة تدعم الحقيبة لتكون غرفة صغيرة ، وبعد ذلك ، صمم باباً مستعيناً بقائم الخيمة وأطلق على المكان الجديد الذي أبدعه " الحجرة الرئيسية " . وغطى الجدران بالورق ليسرد عليها تسلسل الأحداث ويرسم الصور التي يتخيلها .

وعندما أغلق باب الغرفة ، كان الظلام شديداً ، ومثل العديد من الناس ، كان يمكن لـ "مايك" أن يختار البقاء في الظلام ، ولكنه كان يجرب فقط ، لقد قصد بناء بيئة للعيش، ولتوفير الإضاءة المناسبة فقد تذكر مصابيح الطريق ، ولكنه هنا في الجبهة في كوريا التي مزقتها الحرب ، لم يكن معه المال لشراء المعدات ، حتى لو كانت متاحة . فليس هناك دليل يخبره كيف يقوم بهذا! (فعندما خلق الله السماوات والأرض لم يخلق دليلاً يرشد الناس فيها !) أعد "مايك" الإضاءة باستخدام مصابيح ذات إضاءة متقطعة ، ربطها بعمود الخيمة وأضاءت بشكل جيد ـ "إضاءة متقطعة".

وعند إنخفاض درجة الحرارة عن درجة الصفر بعشر درجات ، تذكر "مايك" كيف كان يدفئ نفسه فى الحرب ، كان الجنود يستخدمون مدافئ اليد ، التي كان وقودها سائل قداحات السجائر . أما مدفأة يد "مايك" فكانت موقداً مستديراً في مكان معيشته الصغير ، لقد قامت مدفأة اليد بعملها جيداً . لدرجة أن "مايك" كان يفتح في بعض الأحيان غطاء الخيمة قليلاً لتقليل درجة الحرارة .

لقد كان "مايك" دائم الإحساس بالجوع في غرفته الرئيسية . ما من شك فى أن "مايك" كان يصعد مدرج ماسلو في كل مرة ، ليلبى إحدى الحاجات البشرية بالابتكار والإبداع ، ثم ينتقل بعد ذلك إلى الحاجة الأخرى . وكان مذاق الكعك سيئاً في تلك الأيام ، لذلك فقد ملأ إناءً صغيراً بالقهوة وأضاف إليه الكثير من السكر ومزجهما معاً ، وفسر هذا قائلاً : " إن المزج يسمح لك بأن تخلط شيئاً سيئاً بشيء ليس سيئاً حتى تستطيع أن تتحمل مذاقه".

يمكن تطبيق مبدأ المزج بشكل حرفي لتناول شيء غير مرغوب ، ولقد انتهجت "ماري بوبنز" نفس المفهوم مع العلاج : "ملعقة مليئة بالسكر تساعد على أخذ الدواء". وبشكل منطقي ، فنحن نستخدم هذا المفهوم بشكل أكثر مما نتوقع . إن التأقلم مع ما لدينا والمزج هما اثنان من المبادئ الابداعية القيمة غير الملحوظة التي من المكن أن نتعلمها .

وبانتهاء "مايك" من تلبية المزيد والمزيد من احتياجاته الأساسية ، التفت إلى التجهيزات الجمالية ، فقد حصل على راديو ووضعه فى غرفته ، وقام بضبطه على موجة الحفلات الموسيقية الكلاسيكية في غرفته شبه الواقعية ، وأكثر ما كان يفضل الاستماع إليه ثانت تذيعه محطة قيادة الشرق الأقصى ، وهى مقطوعة لتشيكوفسكي ١٨١٢ أوفرتر . وفي إحدى المرات قام "مايك" وقواته بتضخيم الصوت عند إذاعة ١٨١٢ أوفرتر باستخدام

سماعات موجهة في اتجاه "موقع لا يمكن لأحد أن يصيبه". (كانت لهم مدافعهم الخاصة لعمل المؤثرات الخاصة!) فأخافوا العدو لدرجة الموت . لقد كان انحرافاً بسيطاً وسط الملل والفوضى ، لقد منح الرجال لحظة ضرورية للتفكير خارج صندوقهم الجماعي .

لم يكن هناك تليفونات محمولة في الخمسينيات ، ولكن "مايك" كان لديه جهاز إرسال صغير للاتصالات في الميدان ، وقد أبقى على جهازه في الجانب الأيسر ، الذي يبقيه على اتصال مع العالم الخارجي ، ودائماً ما كان "مايك" يتحدث مع رجال من مواقعهم في المدفعية ، يدعوهم إلى مشاركته كوباً من القهوة في غرفته . لقد أصبحت غرفته ملتقى للأصدقاء ومكاناً لتبادل قصص الحرب . تحتاج الأنشطة الاجتماعية إلى أماكن جماعية ، حيث يشعرون بالعالم المادي أو يتصلون به . إن الأماكن الجماعية والأنشطة الاجتماعية التي تحدث هناك تحفز التفكير المتحرر .

يصبح الشعور بالأمان اهتماماً أولياً عندما يكون مطبقاً عليك في غرفتك خاصة الهجمات المتسللة لدوريات العدو في الليل . لقد وضع "مايك" أسلاكاً للتعثر ، وربط العلب المعدنية المليئة بالأحجار على مسافات حول الحواف ، من سيحاول من الدخلاء الآن أن يتسلل عبر الأسلاك سيسقط العلب ، محذراً "الجنود" ، لقد كانت هذه فكرة "مايك" عن نظام الأمان، دون رسوم شهرية .

وعلى الرغم من بساطة وفعالية نظام الأمان ، استطاع العدو أن يتدبر طريقه لمفاجأة الجنود من وقت لآخر وقتل البعض فى غرفهم فقام "مايك" لمزيد من الحماية بالاستيلاء على منظار B.C ، وكاميرا ذات حساسية حرارية تعمل بمبدأ الأشعة تحت الحمراء ، لقد صنع فتحة صغيرة في القمة للمنظار ، وبفضل تكنولوجيا الرؤية الليلية، استطاع أن يرى في الظلام ويلاحظ أي حركة مريبة . مهما كنت مطبقاً عليك في غرفتك ، فهي تساعدك فى الحصول على مجال للرؤية في الظلام .

مطبخ العقل

لقد كان هناك العديد من الأشياء الأخرى في غرفة "مايك" لمساعدته فى الحفاظ على حياته وعقله : صور عائلية ، وكتب وأوراق للكتابة ، وطباشير ملون . لقد قرر أن يطلق على تلك الغرفة شبه الواقعية "مطبخ العقل" . إننا نمتلك مطابخ لتلبية حاجة المعدة ،

ولكـن لا توجـد غـرف مشـابهة مخصصـة لاحتـياجات العقـل . بعـد أداء المهمـة ، لم يكن "مـايك" يسـتطيع الصـبر عـلى العـودة إلى مطـبخه مـن أجـل تناول كوب من القهوة وبعض الكعـك ، وسمـاع الموسـيقى الهادئـة وقـراءة كتاب ، وكتابة خطاب ، أو النظر إلى صور من يحبهم والرسم على لوح تسلسل الأحداث ، ورؤية المنطقة بعد حلول الظلام .

عـندما تـتوقف وتـنظر إلى التكنولوجـيا الرائعة الموجودة بغرفة "مايك" في ميدان الحرب الكوريـة مـنذ ٤٠ عاماً ، ستجد حقيقة مذهلة وهى أنه ما من أحد استخدم تلك التكنولوجيا بشـكل إبداعـي كما استخدمها "مايك" . وما أذهله أن الآخرين بدأوا فى بناء بيئات مماثلة لأنفسـهم ، إنهـم لم يقلـدوا "مـايك" تمامـاً ، ولكنهم أضافوا لمساتهم الإبداعية . لقد أطلقوا على مطبخ العقل أسماء عديدة فى دول مختلفة .

مـن خـلال تجـربة الغرفة ، تعلم "مايك" دروساً هامة عن القيادة وتحفيز الإبداع ، ومن التقنـيات الهامـة للقـيادة الـتي تعـلمها أن صـنع النماذج والقيادة عن طريق الأمثلة ، يؤكد للجميع أنك تؤمن بما تطلب منهم القيام به ، لذا يعد الفعل أكثر إقناعاً دائماً من الكلمات، فيجب على القادة أن يرغبوا في القيام بما يوصون به. إن أحد شعاراتنا هي : " لا تتكلم بل وضـح في نمـوذج" . اسـتمر في إضاءة الطريق بالنصح وأكد على تقديم النموذج ، فإذا أردت حقـاً أن توجـه الـناس إلى طـريق محدد فلا تخدر تفكيرهم بالكثير من القول ، بل ضع فقط نموذجـاً للفكـرة وابقـى هادئـاً ، فالقـادة ، والمعـلمون ، والآبـاء يحتاجون إلى أمثلة حية لما يؤمنون به والقيم التي يشجعونها .

قوة الفكرة الجيدة

لقـد اسـتحوذت فكـرة مطـبخ العقـل عـلى الـرجال حـول "مايك" وانتقلت إلى الوحدات الأخرى عبر الجبهة بأكملها ، دون إصدار قوانين فورية بتحويل الغرف إلى مطابخ للعقل ، لقـد قـام الـرجال بهـذا لأن هـناك حاجـة لـه ، وتطلب الأمر شخصاً واحداً لبدء سير قطار الحـل . وفي بعض الأحيان يمكن اعتناق الأفكار الجيدة إذا أدرك الناس أهميتها . وكما قال " توماس إديسون" " أريد أن أخترع أشياءً يحتاجها الناس بالفعل".

إن البيـئة المُصنعة الـتي بدأهـا "مـايك" في كوريـا أثبتت أن كلاً منا مبدعاً عندما يشعر بالحافـز ، وعـندما نـتذكر هـذا ، كما قال "باكمينستر فوللر" : نحن نعيش في عالم مبدع ،

وما نحتاجه هو المحفز أو الدافع ، فإذا كنت ترغب فى مساعدتنا فعليك أن تشعر بالتحدي . فلقد كانت الغرف شبه الواقعية الأخرى التي أنشأها الجنود معاً أمثلة رائعة للإبداع ، لم يكونوا مهندسين أو من خريجي الجامعات ، إنما كان احتياجهم هو نموذج يشعل إبداعهم وخيالهم ، وكان "مايك" أحد المحظوظين ، فقد تم تشجيعه على الإبداع منذ صغره . لقد كان أول مطبخ للعقل فى كوريا هو ثمرة الإبداع الذي تم تشجيعه عليه لمدة طويلة .

من الضرورى أن نعرف أن الفرصة مازالت سانحة لتطوير العادات التي تساعد على تدفق الإبداع بداخلنا ، فالناس مبدعون وعباقرة ومجددون ومجتهدون إذا تم تشجيعهم من حين لآخر . يخبرنا "مايك" أنه عاش هو ورجاله من فرقة المشاة في غرفهم مثل الفئران ، على الرغم من توفر كل الموارد المطلوبة لتغيير حياتهم من حولهم ، هنا نلاحظ أن "مايك" لم يقم بالتفكير نيابة عن أي فرد آخر ، ولكنه التشجيع على الإبداع من قبل القادة التي تضع الأمثلة وتثبت النتائج ، لذا سيفكر الناس بطريقتهم الخاصة فور أن تتاح لهم الفرصة.

لقد دفعت تجربة "مايك" فى الحرب حماسه إلى إبداع بيئات خصبة ، فأنتج فوائد عديدة . إن مفهوم مركز الفريق في العمل يقدم مكاناً اجتماعياً للتجمع ، مليء بالأدوات ، والموارد ، والناس ، والطعام ، والموسيقى ، والمواد التعليمية الفريدة لتحفيز التفكير الإبداعي . وكان " فرانك لويد رايت" يطلق على مثل تلك الأماكن "بيئات غنية بالموارد"، وهو مفهوم تكرر وطبق من قِبل د. "ماريا مونتسوري " في فصولها .

ومثلما ساعد تطوير "مايك" لغرفته في كوريا على الاحتفاظ بعقله والحصول على حياة أكثر إثراءً وسط كل هذا العناء ، فإن الروح المعنوية الجيدة في مؤسستك أساسية لمساعدة موظفيك للعيش فى الأوقات العصيبة ، والنجاح على الرغم من صعوبتها . إن الغرف شبه الواقعية في جبهة القتال كان لها تأثير كبير على الروح المعنوية للقوات كلما ازدادت الأوقات شدة .

الإعداد للمعركة

إن التمهيد للمعركة له صوت مميز بالنسبة لمن خاضوا المعارك ، فقد سمع "مايك" ورجاله من المشاة هدير الدبابات الصينية عند اقترابها من المكان ، وبعدها سمعوا أصوات

مدفعيتهم الخاصة وهي تتقدم لمجابهة الهجوم ، وبدأت المدفعية الأمريكية بقصف مواقع العدو في " أولد بالدي" بشكل حاد في منتصف الليل . تحركت الدبابات والمدفعية إلى مواقع متقدمة " لا يمكن لأحد أن يصيبها "، فقد كانت مضاءة بانفجارات متوهجة مخيفة يطلقها كلا الطرفين في الهواء ، وكان صدى أصوات المعركة يصل إلى تونج فالى وكأنه فرقة موسيقية كبيرة تستعد لعزف قطعة موسيقية ، وأطلقت وحدات المهندسين فى الجيش مولدات الدخان بعد الفجر محدثة ستار من الدخان الصناعي خلال الوادي لتغطية تحركات القوات مثل السحب التي تغطي القمر .

استطاع "مايك" أن يري الجنود الكوريين الشماليين وهم يتقدمون على التل على بعد عدة مئات من الياردات فقط ، مع حرابهم المصوبة وقنابلهم التى تتأرجح من أحزمتهم ، لقد رأى الجميع حقيقة الموت والحياة بشكل واضح ، واستمرت الحرب لعدة أيام ، كل جانب يدفع الآخر ويعيد الاستيلاء على الأرض ، لقد اندفع العدو إلى الخطوط الأمريكية عدة مرات ، وكان "مايك" والجنود الآخرون يحرصون على حماية ظهورهم حيث تهاجم القوات من الأمام .

وعندما انتهت معركة " أولد بالدي" ، كان الجبل أقل ارتفاعاً بعشرين قدماً تقريباً ، لقد تم تفجير قمة الجبل تماماً بوابل مستمر من المدفعية ، وفي النهاية ، لم يحصل أي من الطرفين على شيء . ومع ذلك فإن وسام المشاة المقاتلين الذي منح لـ "مايك" عقب تلك المعركة يعد من أهم ما أحرزه "مايك" حتي يومنا هذا .

يعتبر القتال من أجل الحياة عملاً عاطفياً في أكثر الأشكال البدائية . فنحن نجرب مستويات متعددة من العاطفة التى تعتمد على النشاط الذي نرتبط به ، وسواءً كنا نحارب من أجل حياتنا أو نحارب من أجل شهرتنا ، محاولين أن ننقذ شركة غير ناجحة ، أو زواج فاشل ، أو نكافح من أجل التميز في أرض المعركة ، أو نساعد شخصاً مضطرباً ، فإن درجة عاطفتنا ستلعب دوراً مهماً في تحديد نجاحنا .

مطبخ العقل في المنزل

بدأ مطبخ العقل في الغرفة الخاصة بـ "مايك" في الخط الأمامي في كوريا ، ولقد عاد "مايك" من كوريا لينهي دراسته الجامعية في جامعة ولاية أوهايو في كولومبس ، أوهايو .

وعـاش "مـايك" وزوجـته في شـقة عـبارة عـن حجرة واحدة بسرير ومطبخ ذى موقد متحرك وأطفـال لا يهـدأون! فكـان مـن الواضح تماماً أنهم يحتاجون إلى تطبيق الدروس التي تعلمها "مايك" فى حرب كوريا ، وقام "مايك" بتحويل مكان المعيشة إلى مطبخ للعقل .

بعـد عدة سنوات ، بعد أن انتقلوا للإقامة في منزل آخر ، لاحظ "مايك" أن معظم غرف المعيشـة تتشـابه : كنـبة ذات ثلاث مقـاعد وطاولة ذات مصباح ، وطاولة للقهوة ، وبنفسج أفـريقي ، ويسـتخدم الـناس غـرفة المعيشة للجلوس وممارسة شئون الحياة . وعادةً ما تكون هـناك غـرفة تسـمى بغـرفة العائلة ، وغرفة المكتبة ، والغرفة الكبيرة أو غرفة اللعب . إنها غـرفة معيشـة قلـيلة التكالـيف ، مـع ديكـور متـنقل زهـيد الـثمن وأثاث يحتوى على مادة الفينيل التي تلتصق بأي جزء مكشوف من جسدك أينما ذهبت .

لقد حول "مايك" حجرة المعيشة في منزله الأول إلى مطبخ للعقل ، ومن وقتها ، فقد كان كـل مـنزل ينتقل إليه يحتوي على مطبخ للعقل ، فكان يبدو أكثر إبداعاً ، حتى آخر منزل لــ "مـايك" في فلوريـدا . إن تصميم مطبخ العقل هو نصف المتعة ، ونحن ننصحك أن تأخذ جـزءاً مـن المـنزل وتحولـه إلى مكان يحفزك للتفكير المتحرر . وإذا أردت ذلك ، فيمكنك أن ترسل صورة لمطبخ العقل لديك لعنواننا المذكور في نهاية الكتاب .

إن كنـت تتمـتع بكـثير مـن العلاقـات ، فمن المهم أن تشجع كل فرد في مؤسستك على إبـداع مطـبخ للعقـل فـى منزله ، فنحن لا نترك عقولنا في العمل أو المصنع عندما نذهب إلى المـنزل لأنهـا جزء منا . إن كثيراً من الأفكار الإبداعية أو الإنجازات العظيمة تأتي ليلاً ، أو في العطـلات ، أو عـند القـيام بعمـل مخـتلف تمامـاً . فعليك أن تبذل جهوداً واعية لتحيط نفسـك بـأدوات ومـوارد الـتفكير المتحرر . فإذا عملت فى المنزل ، ستحتاج إلى بيئة إبداعية لكى تثيرك وتحفزك .

تجهيز المطبخ

فكـر في مطـبخ معدتـك : إن لديـك المـنافع الضـرورية لـتحويل الوصفات إلى طعام رائع للأكـل ، وفي مطبخ العقل ، لديك منافع رائعة لخلق موارد مذهلة ، لتغذية روحك وذكائك. في مطـبخ المعـدة ، لديـك الإفطـار ، والغـداء ، والعشـاء ، والوجـبات الخفيفة أما في مطبخ

العقل ، فأنت تعمل في مشروعات ، وبرامج ، واحتفالات ، وأنشطة فردية ، وتطهو الوصفات باستمرارك في العمل .

لقد ساعدت التكنولوجيا على إعداد مرحلة مطبخ العقل بحشد الناس حول التلفاز ، وبعد ذلك ، قدم لنا الفيديو سيطرة أكبر على مشاهدة التلفاز ؛ فإن كان لديك أطفال ، فإن الفيديو سيساعدك على تجنب تحكم التلفاز فيهم ، فألعاب الفيديو ، والحاسبات الشخصية لها دور أيضاً ، ويجب أن تكون جدران مطبخ العقل متسعة لتوضيح الأفكار والمفاهيم ، وتقوم المصابيح بإضاءة الجدران والتركيز على التفكير الاستعراضى ، فقد كان لدى "مايك" ميكروسكوب لفحص الصور الصغيرة ، وتليسكوب لرؤية الصور الكبيرة ، بالإضافة إلى قبة على السطح ؛ كذلك لا يجب أن تنسى الآلات الموسيقية ، والألعاب الترفيهية ، وجهاز استريو ، وأي شيء آخر يساعد على تدفق الإبداع .

وكما ذكر من قبل ، فلقد اقترب نائب مدير ديزني " كارد ووكر" من "مايك" وفسر له أن ديزني لديها نوع من مطابخ العقل في الأستوديو . وكانوا يدعونه وحدة فريق العمل ، حيث تتجمع حوله المكاتب . إنهم بالفعل كانوا يمتلكون روح مطبخ العقل لذا منحوه شكل التطبيق في العمل .

وبعد أن بدأ "مايك" العمل في ديزني ، بدأ في تسمية وحدات فريق العمل بمراكز الفريق ، لقد قمنا بإنشاء ما يشبه مشروعاً لتصميم مراكز الفريق ، ومنتجات مراكز الفريق ، وأساليب العمل في بيئات فريق العمل ، لخدمة العملاء حول العالم . وحيث أصبحت الثقافات أكثر تعاوناً ؛ فإن الحاجة إلى البيئات والأساليب التي تدعم جهود الفريق في تزايد ، وتشير تجربتنا إلى أن المفاهيم الجديدة للإدارة والقيادة ـ مثل : إعادة الهندسة ، وإدارة الجودة الكلية غير المحدودة ، وبرامج التشغيل ، والقيادة المفتوحة ـ تنجح بشكل أفضل عند وجودها في بيئة مركز الفريق . إن مراكز الفريق أو الغرف الجماعية كما يشار إليها في بعض الأحيان ، تعمل بنفس المبادئ كمطبخ العقل في المنزل .

المهام في الأماكن الغنية

إن الأنشطة الأربعة التي تحدث في مطبخ العقل هي نفس المهام التي تحدث في أي بيئة إبداعية : المشروعات ، والبرامج ، والاحتفالات ، والأنشطة الفردية أو الشخصية .

المشروعات : المشروعات عبارة عن أنشطة تبدعها في المنزل ، مثل عطلات العائلة ، أو في العمل ، مثل إعادة تصميم مركز الفريق المتنقل في جنرال إليكتريك .

البرامج : يعمل البرنامج على توصيل ما قمت بإبداعه والمشاركة فيه ، ويعد التفكير الاستعراضى مُهماً ـ ليس فقط ـ للمساعدة في عرض عملية الإبداع ، ولكن فى مشاركة النتائج من خلال المشروع أيضاً .

كان المشروع الذي قمنا بإدارته في عالم "والت ديزني" حفلاً كبيراً لمساعدة الجميع لإدراك ما ستكون عليه المدينة وكيف ستعمل ، وقد ساعدهم البرنامج على فهم المشروع .

يمكن أن يكون البرنامج الذي يتعلق بمشروع عطلة الأسرة هو عمل شريط فيديو عن تجاربك .

الاحتفالات : الاحتفالات هي أوقات التقدير الاجتماعية للجهود والإنجازات ، إنها برامج الجوائز ، وكلما زاد عدد العاملين في الفريق كلما كان التقدير ضرورياً . والاحتفالات تساعد أيضاً على مشاركة الأفراد الذين يعملون من خلال التكنولوجيا لتطوير أشكال العمل .

الأنشطة الشخصية : إن للجميع اهتمامات حميمة وعزيزة على قلوبهم ، وتوجد بيئات خصبة لإلهام ومشاركة واطلاع الفرق والأفراد أيضاً ، والفريق يتكون من مجموعات تشمل عدة أفراد ، ومن المهم إثارة اهتمام كل فرد ومنحه الفرصة لتدفق سيل الإبداع .

وسواءً كانت تلك الاهتمامات موسيقية ، أو رياضية ، أو تتعلق بمعالجات الكمبيوتر ، أو التخاطر العقلي ، فإن اهتمامات الأفراد يجب أن يكون لها مكاناً مركزياً في البيئة الإبداعية .

وبشكل نظري ، فإن المشروعات ، والبرامج ، والاحتفالات ، والأنشطة الشخصية توجد دائماً في البيئات الخصبة ، فإن كان مركز الفريق مكاناً كئيباً ، فلن يكون مركزاً حقيقياً للفريق . إن الدليل على مدى نجاح بيئتك الإبداعية يمكن قياسه بما يحدث فيها ، وما هو مطلوب من قبل العاملين .

إن استعراض تفكيرك يوضح أفكارك بطريقة خاصة ، ويجعل المجموعة بأكملها تشارك في عملية التفكير الإبداعي . لقد كان مكتب "مايك" في استوديوهات ديزني مجاوراً لوحدات مركز الفريق في الدور الرابع لمبنى الرسوم المتحركة ، وكان في مركز الفريق جدار يصل طوله إلى ٣٠ قدماً تقريباً ، مغطى بالستائر التي تم فتحها للكشف عما ورائها ، وكان يوجد على

الجـدار خلـف الستائر وحدات من ألواح تسلسل الأحداث ، وقد تم العثور على هذا الجدار السري بطريق المصادفة .

لقـد كـان "مـايك" ومجموعـته يدرسـون فلسفة وتقاليد الشركة ، من أجل إنتاج وتطوير بـرنامج مـتطور ، وتوقـع الاحتياجات الهائلة للأفراد التي ستظهر بالافتتاح المستقبلي لعالم والت ديزني في أورلاندو [٢] ، وقد قام "مايك" والآخرون بتعليق بطاقات على الحائط تتضمن الأفكار والمعتقدات المختلفة التي ترتبط بالثقافة التي أبدعها "والت" ، وسرعان ما أصبح كل منهم بشكل تلقائى مشارك ومطلع باتصاله بالآخر .

وازدادت المعلومـات عـلى الحـائط أكثر فأكثر ، حيث وضع "والت" وكل فرد في الفريق أفكـاره ، ولكـن بعض الأفكـار الأخـرى قـد ظهـرت بشـكل غـامض ، إمـا غـير مُعْلِنة عن مصـدرها ، أو تم وضـعها عـلى الحائط من قِبل شخص تأخر في العمل ليلاً ، أو شخص من وحـدة أخـرى . وخـلال تلـك الفـترة ، ازدادت معـرفة "مـايك" بالقـيادة الـتى تطورت فى بدايات فلسفته الشخصية عنها.

" إدارة النحلة الطنانة "

تـدور القصـة حـول "هـيلي مـيلز" ، وهى ممثلة بريطانية صغيرة تصور فيلماً في أستوديو ديـزني ، فقـد سـألت "والـت" عـن العمل الذي يؤديه فى الشركة ، سألته إن كان قد أدار الكـاميرا مـن قـبل ؟ فأجاب بأنه لم يفعل ، فسألته إن كان قد رسم رسوماً متحركة ، فقال إنـه فعـل ذلـك مـرة واحدة وبعدها وظف مجموعة كبيرة من الفنانين المبدعين للقيام بهذا ، واسـتمرت المحادثـة ، وكانـت المـثلة بالفعل فضولية لدرجة إنها تريد أن تعرف أى عمل كان "والت" قد قام به .

---

٢ ـ كـان "مايك" في مقابلة مع " كارد ووكر" و"دون تاتوم" ، محاولين اختيار الاسم الذي يجب إطلاقه على حملة تطويـر الإدارة عـلى مسـتوى الشركات ، وقد ظهر العديد من الأفكار حتى اقترح " كارد" أخيراً أن يطلق على العملـية اسـم الـتطوير التنظـيمي ، واسـتخدم "مـايك" هـذا المصطلح في خطاب في مؤتمر ASTD في أناهايم ، وظهرت وظيفة جديدة للموارد البشرية .

فقال لها "والت" في النهاية : "إنني مثل النحلة أذهب من مشروع إلى آخر ، أحمل اللقاح". لم تفهم "هيلي" الأمر تماماً . ولكن "مايك" وزملاءه أدركوا المعنى ، وأطلق "مايك" على هذا اسم إدارة النحلة . في خطة عمل استوديو "والت" ، قاموا بتصميم مجموعات إبداعية ، حيث تعمل الفرق في مشروعات محددة . وكان "والت" يتجول بشكل دائم في الممر الرئيسي ، ويقوم بزيارات غير متوقعة لتفقد العمل لكل فريق ، إنه لم يقم بالتفكير بدلاً منهم ، ولكنه كان دائماً يشجع أفكارهم ، مما جعلهم يعملون بشكل أكبر ، لقد شجع إبداعهم ، كان "والت" دائماً وفي نهاية اليوم يدعو أفراد الفريق من مختلف فرق الوحدات ليتناولوا معه شراباً في كورال رووم . لقد آمن حقاً بالحوار وتبادل الأفكار ، كنحلة ، فقد مزج بين لقاحات العديد من المصادر . (كما كانت له لدغة يستخدمها عند الضرورة) .

أصبحت الوحدات مراكز للفريق

كان المقر الرئيسي لبرنامج ديزني للتطوير التنظيمي في مبني الرسوم المتحركة [٣] ، في وحدة ٣ـ د ، بالقرب من مكتب "والت" في الأستوديو في بربانك ، وقد تم نقل المكونات الحقيقية لمكتب "والت" من بربانك ثم عرضت في منطقة المزار المسماة "لحظات عظيمة مع السيد لينكولن" ، وقد يبدو عرض المكتب مماثلاً لما كان عليه عندما كان "والت" حياً ، متضمناً المنظر الطبيعي من نافذته . كان "والت" يزور منطقة التطوير التنظيمي في بعض الأحيان ليباشر العمل ، أو يقوم بذلك من مكتبه . لقد كان "مايك" في آخر قائمة الإدارة ، ولكن قربه من "والت" واهتمام "والت" بتطوير الأفراد منحه حق الاتصال التلقائي غير الرسمي بالنسبة للآخرين . وكان مشتركو التطوير التنظيمي لـ "مايك" محظوظين للحصول

٣ ـ لقد تم بناء مبنى الرسوم المتحركة قبيل الحرب العالمية الثانية ، ليبدو كمستشفى من الخارج . فقد أدى الخوف من القنابل اليابانية على الساحل الغربي إلى اتخاذ القرارات الغريبة الأخرى داخل وخارج هوليود . كان "لوكهيد" يمتلك مصنعاً قرب المطار ببربانك ، فكان هدفاً عسكرياً في حالة وقوع غارة يابانية ، ولم يرد "وارنر براذرز" أن تصاب منشآتهم عن طريق الخطأ من قبل الطيارين اليابانيين . فكتب كلمة "لوكهيد" على سطح أحد الأبنية الكبيرة وسهماً يشير تجاه مطار بربانك .

على نفس الفرصة من تلك التلقائية : وهى محادثات الممر السريعة والمحددة مع قائد الشركة .

شمل مركز التطوير التنظيمي منطقة عمل الفريق ، ومكتب "مايك" ومكان لمساعده "بام كانل" . كما كانوا مجاورين أيضاً للصالة الرئيسية للمؤتمرات فى نفس الطابق ، التي كانت محور النشاط في الأستوديو ، لقد كان المكان مليئاً بالموارد ، والمواد الأرشيفية ، وألواح تسلسل الأحداث . لقد كان مكتب "مايك" عبارة عن مركز صغير للفريق ، فقد كان لديه جدار يبلغ طوله ٣٠ قدماً مزود بستائر تفتح وتغلق لتغطية رسوم تسلسل الأحداث خلفها ، وأصبح الجدار شكلاً من أشكال المخطط التفصيلي لطريقة عمل ديزني ، حيث كان يعرض جوهر الأفكار والفلسفات التي تعلمها "مايك" ومساعديه .

النجاح المتكرر

بمرور الوقت ، اتضح لـ "مايك" أنهم قد كشفوا عن بعض الأسرار الخفية لأناس ذوي إبداع فريد ممن يمتازون بصفات إبداعية غير عادية ، كانت شهاداتهم معترف بها عالمياً ولا تدع مجالاً للشك . وكانوا هم من أبدع *"بيضاء الثلج والأقزام السبعة " و فانتازيا "* ، *"وسلسلة الصحراء الحية"* ، *"وماري بوبنز* في ديزني لاند "، والقائمة غير المنتهية التي حصلت على ٤١ جائزة أكاديمية ، و٣٦ جائزة إيمي حتى هذا الوقت .

كانت القصة الحقيقية هي ـ ولو أنها لم تسمع من قبل فعلياً ـ كيفية تحقيق فريق ديزني لمثل هذا النجاح الهائل : ما هي أسرارهم ؟ كيف يفكرون ؟ كيف يعملون ؟ ما هى الأسباب التي تهيأت لهم للمضى في العمل ؟ في الوقت الذي ظهر فيه مفهوم التطوير التنظيمي ، كان على "بوب ماثيسون" ، أحد مديري ديزني ، و"مايك" أن يواجهوا التحدي للمساعدة في تهيئة القيادة التي قد تحافظ على العملية الإبداعية مليئة بالحيوية . كانت هناك أجزاء جديدة لكتابتها في القصة البطولية .

وقد أدرك " كارد ووكر" مفهوم جمع الأفراد معاً فيما يشبه نظام فريق العمل ، وكانت تلك هي الطريقة التي أنهى بها كل من "مايك" و"بوب" عملهما معاً ، تأثر " كارد" بحقيقة أن "مايك" كتب وأنتج برنامجاً تليفزيونياً بعنوان "رجال على القمة" وتم الاتفاق على أن يذاع على الهواء دون أي اتصالات سياسية داخلية ، ولأنه عاش في بيت في

أوهايو حيث كانت والدته تقوم بعمل كل ما تريده دون أية صعوبة [٤] فإنه لم يواجه صعوبة في إعداد برنامج تلفزيوني خاص به . وأشار " كارد" لـ "دون تاتوم" أنه عليهم أن يستعينوا بخدمات "مايك" . إن تحقيق برنامج "مايك" كان ذو مصداقية كبيرة ، بالنسبة لـ " كارد" ذلك الشخص العملى .

ومع ذلك ، ولأن "مايك" لم ينشأ فى استديو ديزني ، فقد تعاون مع "بوب ماثيسون" وهو أحد العاملين المحنكين فى ديزنى . وبدون مساعدة وتصور "بوب" ،لم يكن لـ "مايك" أن يكون فعالاً في وظيفته . لقد كان "بوب" يعمل بطريقة عقلانية كما أنه ذو إخلاص شديد لـ "والت" والمبادئ التي اهتم بها . قال " كارد" في ذات مرة لـ "مايك" : "بوب شخص جيد ويجيد العديد من الأمور . ونحن نحتاج إلى أمثاله ، إنه رجل ديزني". وقد كان على حق . فيجب على أى مؤسسة أن تكافح من أجل الحصول على رجل واسع المعرفة مثل " بوب ماثيسون " .

فعندما تحاول التعامل مع الفلسفة الكاملة لشركة ما ، فإنك بشكل طبيعي ستواجه بعض السياسات التافهة على طول الطريق ، ففى كل مؤسسة يوجد أشخاص يعوقون بشكل متعمد أو غير متعمد المؤسسة من تحقيق تنظيماً ذاتياً أميناً وجرئ، ولقد كان "بوب ماثيسون" نقيضاً لهؤلاء ، إنه يمثل العمال الذين يكرسون جهدهم للعمل الشاق ، والذين لا يعلقون في السياسات غير الهادفة ، إنه مدرك دائماً لأكثر الأهداف أهمية . فأفضل الأشخاص المدربين والمتعلمين في العالم إذا ما وقعوا في مستنقع السياسات التافهة فإنهم لا يساووا جزءاً صغيراً من أهمية الشخص المتحمس القائم بالأعمال الشاقة .

إن الأشخاص المكرسون جهدهم بالفعل للفلسفة ، ويتفاخرون بتاريخ أعمالهم ، يساعدون الآخرين على الارتقاء إلى ما هو أعلى . لقد كان "مايك" في بداية الثلاثينات من عمره عندما انضم إلى مؤسسة ديزني وقد ارتكب نصيبه من الأخطاء في البداية ، وبدلاً من

---

٤ ـ والدة "مايك" ، "فيرجينيا فانس" ، كانت مفوضاً في الكشافة القومية للفتيات في الولايات المتحدة . كانت عادةً ما تأخذ الفتيات الحائزات على الجوائز إلى واشنطن ، لتقدير إنجازاتهم . في عام ١٩٤٧ ، رفضت إدارة الفندق حجز غرفة لفتاة سوداء في المجموعة الصغيرة عند دخولهن الفندق ، فقامت "فيرجينيا" بالجلوس في رواق الفندق مع المجموعة بأكملها حتى تم قبول الفتاة مع الآخرين . لقد كانت "فيرجينيا فانس" من النشيطات الأوائل .

توبـيخه ، قام "بوب" بتشجيعه . لقد ساعد "مايك" على تعلم قيمة الفرصة الثانية . يزدهر الإبداع في بيئات يتم فيها تشجيع الناس على المخاطرة .

الأسرار الخفية

لقـد أدرك فريق العمل قيمة المعلومات الموجودة على جدار يبلغ طوله ٣٠ قدماً في مكتب "مـايك" فقـد أطلقـوا علـيه اسـم " جدار الأسرار الخفية " . ولم يكن هذا الاسم يعني حرفياً إخفـاء الأسـرار لتجنـب التجسـس الصناعي ، فالأسرار تظل أسراراً، بأعمق معانيها، حتى يـأتي مـن يفهمهـا جيداً ، ويبدأ في القيام بالفعل ، لقد تنامى نوع من الطقوس غير الرسمية حـول هـذا الجـدار ، وحـول الطـريقة الـتي ظهـرت بهـا الـبطاقات لأعضـاء برامج التطوير التنظيمي والزائرين الفضوليين الذين كانوا متحمسين للتصورات التي يحتويها .

كـان هـذا الـنوع من الطقوس طريقة ممتعة للمشاركة في المعرفة الفلسفية والتصورية، كما أنهـا تـزيد مـن فضول الناس حول المعلومات الجديدة التي تعرض هناك . لم يقم أحد بعمل دعايـة لهـذا الحـائط . حـتى أن "مـايك" وفـريق عملـه لم يـتحدثوا عنه كثيراً . ولكن فكرة عرض الأفكار كانت عظيمة .

لقـد قال " لويس لاندبورج" ، مدير بنك أمريكا ، عن الحائط : "يالها من فكرة رائعة، إنهـا مبـتكرة . مـن يفكـر أنـك تخفـي فلسـفتك خلـف سـتار؟ إنهـا فكرة عظيمة ، وسأقوم بتنفـيذها" ، وقـال "فـريد د. ليري" ، رئيس الاتصالات العامة في فلوريدا ، عن الحائط ، "مايك ، إن لديك أفضل الأسرار الخفية لأفراد ذوي إبداع متميز ".

لقـد دفـع الحـائط الـناس إلى إخراج الإبداع وعرضه ، كما دفعهم إلى فهم جوهر المبادئ الإبداعـية ، والتعـبير عنها بكلمات بسيطة ، وبالتالي إستطاعوا السيطرة على العملية ، إن الجـدار يسـاعد عـلى إبقـائهم منطقيين. إن تجربة الإبداع بالكلمات يصعب تفسيرها في مثل هـذا الجو العام ، فاللغة محدودة للغاية ، ومع ذلك، فإن الطبيعة الحدسية للإبداع معروفة للجميع ممن استمتعوا بالتجربة. امنح لأفكارك ومبادئك الهامة مكاناً خاصاً لتقوية قيمتها .

عـلى الـرغم مـن أن وحـدة الـتطوير التنظـيمي كانت مليئة بمئات الكتب عن الابتكار ، والخـيال ، والأصـالة ، الـتي قـام "مـايك" وفريقه بدراستها باجتهاد ، إلا أنها لم تستطع بشـكل كـاف فهم السلعة الخفية التي عرفت فى طريقة عمل ديزني ، وظلت معقدة وصعبة

بدرجة بالغة ، إنها تصف الإنجازات الإبداعية للأفراد بدلاً من تفسير كيفية تحفيز التفكير الإبداعي .

في الحقيقة ، يصعب عزل طريقة الإبداع ، وسيكون من الصعب علينا أن نبسط التجربة البشرية الأساسية للإبداع. ومع ذلك، فالمبادئ الأساسية للتفكير الإبداعي معروفة للجميع. إن الأمر لا يتعلق بالشخص الممتلك للطاقات والموارد الإبداعية فقط ولكنه متعلق أيضاً بالحافز لاستخدام تلك الأشياء ، إن القائد الذي يتهم أفراده بأنهم غير مبدعين عادةً ما يكون هو ذاته متهماً ، وقد تكون الحقيقة أن هذا القائد لم يخلق الجو العام المحفز لدفع العاملين للعمل .

بدلاً من كل هذا، يجب على "مايك" وفريق عمل ديزنى أن يقوموا بوضع اسم لعملية الإبداع على الحائط السري. إن عليهم بطريقة ما أن يجمعوا طريقة ديزني ويرسلونها إلى المستقبل ، إنهم يحتاجون إلى الإدراك الكامل والقدرة على تعليم أفضل الأسرار والممارسات الخفية ، التي أسمتها بعض الكتب " سحر ديزني " ، عليهم أن يصمموا أدوات إبداع تساعد على استمرار حرفة الإبداع.

الأدوات

معادلة النجاح ذات النقاط التسع (الموضحة في الفصل الثالث) بنيت على أساس المبادئ الموضوعة خلف الستائر ، إن الأسرار الخفية لأكثر الأفراد إبداعاً تتوفر فى متناول يدك ، عندما تجمع المشاركة / الاطلاع / الالهام + الناس / المكان / المنتج = الاهتمام / التعاون / الابتكار ، مع التصور والطريقة . لقد تطورت طريقة تسلسل الأحداث في استوديوهات ديزني بنظام التفكير الإستعراضي والآن تدرس من خلال جمعية التفكير الإبداعي الأمريكية ، ويعمل التفكير الإستعراضي على الفور بمشاركة الآخرين ، فالمشاركة لا يمكن تجنبها . وتستمر أسطورة الجدار، حيث إن التفكير الإستعراضي يدفع الناس للمشاركة ويحافظ على اطلاعهم ويلهمهم التفكير المتحرر!

وحيث إنك بدأت عملية التغيير في مؤسستك ، فسوف تجد أن الأفراد المشاركين والمطلعين والملهمين سيبدأون في تغيير طريقة القيادة ، وكيفية عمل الشركة بأكملها. لم تكن رغبتنا الداخلية أن نصف الفلسفة العملية للشركة بأكملها، ولكن هذا ما حدث. فلم تكن

طريقة عمل ديزني مشروعاً خاصاً بتطوير الإدارة. فكل موظف في ديزني كان يريد تعلم طريقة عمل ديزني. فكان ما انتهينا من تطويره طريقة لكل العاملين في ديزني للمشاركة والإلهام والاتصال فيما بينهم .

الإنجازات الماضية لا تعني الراحة المستقبلية

كانت ديزني بالفعل اسماً مألوفاً عالمياً عندما بدأ "مايك" العمل بها . ومع الاسم الشهير والسمعة للإبداع غير العادي فى ديزنى ، فإن خدمة العملاء وعلاقات العملاء فى مشروع عملية فلوريدا ، الذى كان من المقرر افتتاحه في ١٩٧١، حقق نجاحاً مذهلاً ، ففي اللحظة التي فتحت فيها الأبواب، توقع العامة أن كل شيء يرقى لجودة ديزني. قال " كارد ووكر" " علينا أن نبدأ في عالم والت ديزني بالجودة التي [طورناها] في ديزني لاند، من أول يوم، إننا سنحاكم من البداية. لن يكون لدينا فترة راحة".

كان " كارد" يتحدانا أن نفكر خارج الصندوق قبل أن يكون هناك صندوقاً! يجب عليك إذن تطبيق العملية الإبداعية مقدماً ، مثل عالم والت ديزني ، فإنك ومؤسستك سوف تحاسبوا على مقاييس وجدت بالفعل من قبل صناعتكم. ليس لديك مجال للخطأ في السوق، ومن الأفضل دائماً ترسيخ المقاييس والقيم مبكراً بسبب ما ستحققه من تأثير على إبداعك.

وبخلاف الكثير مما اعتبر اليوم تطويراً تنظيمياً ، فإن التطوير التنظيمي في ديزني من الأساس يعتمد على أي إبداع يساعد المؤسسة على النمو والتحسن. يتكون البرنامج الأول للتطوير التنظيمي لدي ديزني من ستة أهداف :

١. تعليم فريق عمل ديزني كل جانب من جوانب الشركة ، من الأعلى إلى الأسفل .
٢. تقديم الفرصة للجميع للدراسة والزيارة في كل مكان من خلال التنظيم بأكمله .
٣. تقديم الفرصة للجميع للالتقاء بكل رئيس قسم والتحدث معه بشأن المجال وأسلوب القيادة .
٤. جمع العاملين مع كبار المديرين على وجبة العشاء ، عادةً ما تستمر من ست إلى ثماني ساعات، لمناقشة فلسفة قيم ، ومقاييس ، وتاريخ ، وسياسة الشركة ، وطريقة عمل ديزني .

٥. جمع العاملين " فى مناسبات الغداء" مع كبار مديري الشركات الأخرى ، والخبراء المتحدثين لإدارة ندوات عن القيادة مع أعضاء التطوير التنظيمي على أساس التبادل .

٦. اكمال مشروعات البحث الخاصة بمشاكل الشركة . إن أفضل ممارسات الأداء التي تنشئ مقاييس عالية من الإبداع ، هى المشروعات العملية ـ لا الدراسات النظرية ـ التي تقوي العملية الإبداعية .

لقد استغرقت أول مجموعة من التطوير التنظيمي أكثر من ستة أشهر [٥] ، وتألفت من سبعة أفراد ممن كانوا يتهيئون لمناصب أعلى ، وكان مشروع البحث الخاص يدرس مجموعة أبنية مدخل عالم والت ديزني ، وكان تقديمهم الرسمي لنتائجهم لـ "والت" نفسه هو الشيء الأكثر أهمية في بداية خبرة المجموعة ، ودارت مناقشة واسعة في الجلسة وبعدها ، اجتمعت المجموعة بأكملها مع "والت" في كورال رووم لتناول الشراب والعشاء ومزيد من المناقشة . (إن جلسة التطوير التنظيمي تلك قد حدثت قبل دخول "والت" مستشفى جوزيف لإجراء الفحوصات التي أتت بالأخبار السيئة) .

استعاد "مايك" بشكل واضح تلك التجربة المحفزة مع "والت" و" كارد" . فلم يكن هناك من هو أكثر إثراءً وإلهاماً من "والت" . فلقد قضى وقتاً رائعاً مع فريق العمل ، ولقد ألهمت الطريقة التي شارك بها تفكيره التصوري عن المستقبل عدد لا يحصى من الأفكار الإبداعية والتحديات داخل فريق العمل ، ومن المؤسف أن ممارسات مشروع التطوير التنظيمي قد بدأت في نهاية حياة "والت" ، ومع ذلك ، فقد دفع بالمبادرات الإبداعية ، والممارسات القيادية التي تعد فعالة الآن كما كانت في حياته . كما تعد أنماط المفكرين الإبداعيين أكثر قيمة من نظريات التفكير الإبداعي .

---

٥ ـ إن التوبيخ الحقيقي الوحيد الذي تلقاه "مايك" من "والت" أو "روي ديزني" حدث بشكل غير متوقع في الرواق عندما تجاهل "مايك" دعوة زوجات فريق مجموعة التطوير التنظيمي إلى اجتماع تم عقده في لاجولا ، لقد كان "والت" و"روي" من المؤيدين الحقيقيين لدعم وحدة فريق العمل الذى يتفهم فلسفات الشركة ، ولقد ضموا الزوجات فيما بعد ، كما تم دعوة الزوجات أيضاً للأستوديو من أجل موجز صغير عن طريق ديزني ، ومشروع فلوريدا ، والغداء في كورال رووم .

استثمار طويل الأجل

لقد استمرت تلك البرامج عالية المشاركة لمدة سبع سنوات ، وأعدت مجموعة مدربة من أجل عالم والت ديزني ومغامرات ديزني الأخرى ، وقد بذل "ديك نونيس" ، رئيس أماكن الجذب في والت ديزني ، الكثير من الوقت وساهم بشدة فى مفهوم " والت " وتصور الإبداع التنظيمي .

لقد كان كل من "ديك" و"مايك" مختلفين في الشخصية ، ولا ينظران إلى الأمور بنفس المقياس ، ولكن هذا لم يقف في طريق ما كانا يحاولان إنجازه لأن الأساس كان مهيئاً من بعد قيادة "والت" و" كارد" ؛ فقد قضى "ديك" و"مايك" العديد من الساعات معاً في مناسبات العشاء، والمؤتمرات ، واللقاءات في المطاعم مع مجموعة التطوير التنظيمي يتحدثون بشأن موضوعهم المفضل ـ "والت" . (بعد محادثة دامت حتى الثالثة صباحاً ، استغرق كل منهما في النوم وتأخر على اجتماع مع الرئيس "دون تاتوم " ، وساءت الأمور أكثر ، وعندما كان "مايك" مسئولاً عن الاجتماع ، وجد "ديك" مخرجاً من أزمته ، فلم يكن "دون" هو الغاضب الوحيد) .

استثمر صناع سياسة ديزني الوقت ، والمال ، والموارد الأخرى في اطلاع واتصال ـ إشراك وتعليم ـ القادة المستقبليين في ديزني ، فليس هناك شيء لم يتم تحويله إلى ما ينفع أكبر ممتلكات الشركة : قيادتها المتطورة .

المعلومات هي المعلومات

لم يقم فريق عمل ديزني فقط بقراءة الكتب التي كتبها خصوم ديزني ، ولكنهم ناقشوهم بشكل كبير ، ولم يكن سياق جلسات التطوير التنظيمي منحازا لجانب ديزني ، فقد كان "والت" و "روي" مهتمين بشكل خاص بما سيقال في المناقشة ، أو ما سيكتبه النقاد عن أعمالهم . لقد كانا مؤمنين بأن دفن الرءوس في الرمال يعد عملاً انتحارياً . على غرار الطراز البدائي من المديرين ، كان "والت" "وروي" يريدان سماع الأخبار السيئة / الجيدة ، حتى وإن لم يرغبوا في ذلك ، ولم يقوما بإطلاق النار على حاملي الأخبار السيئة ،

فقد كان "والت" يلتمس التغذية الإسترجاعية من الأفراد على كل مستويات التنظيم [٦] ، على الرغم من أن العملية كانت حادة في بعض الأحيان ، وهذا أقل ما يمكن أن يقال .

عادةً ما كانت تتردد القصص في برامج التطوير التنظيمي ، عندما يشك "والت" أن هناك شيئاً مفقوداً في أي مزار أو فيلم ، ولا يقوم باجتماع خاص مع مديريه ومصمميه لاكتشاف ما حدث . ولكن كان يجمع الناس حول الطاولة في مطعم على سبيل المثال ويطلب من الخادم أن ينضم إليهم ، لقد آمن "والت" بأن الإبداع يمكن أن يأتي أيضاً عبر من يمتلكون وجهات نظر مختلفة للتغيير ، لقد اعتاد أن يقول إن بعض أفضل الأفكار تأتي من الأطفال أو أمهاتهم .

من صالة مؤتمرات ديزني إلى المناظرة المفتوحة

فيما يسمى بيوم "والت" ، كان ما يقال عن مؤتمر ديزني إنه تبادل للأفكار بشكل كبير ، ولقد أخذنا تلك الممارسة وطورناها إلى ما نسميه اليوم بالمناظرة المفتوحة ، كتدريب مركز على مشروع ما ، فإن المناظرة المفتوحة تنتج نتائج فعالة بشكل كبير . إن سنوات من الخبرة تشير إلى دراسات نصف سنوية لا تؤدى بالضرورة إلى معلومات أكثر ثقة من مناظرة مفتوحة تستغرق فقط بضعة أيام ، وتتضمن المناظرة النموذجية المفتوحة فريق محدد في وحدة خاصة ، أو مركز فريق ، يعمل جيداً باستخدام التفكير الاستعراضى لتطوير الخطة الرئيسية ، والقيام بمحاولة تحقيق النتائج المبدئية المتعلقة بالمشروع أو المشكلة .

تتلكأ معظم فرق عمل المشروعات كثيراً لأن الفريق قد منح القليل ـ إن وجد ـ من الأساس والتنظيم ، وقد يبدو مفهوم التنظيم والتدفق الإبداعي بشكل متبادل أمراً خاصاً ولكنهما ليسا كذلك . فأعلى الإبداعات تتواجد في البيئات جيدة التنظيم ، وتؤدى التنظيمات الفقيرة إلى ضياع الوقت والتشويش . إن الأفراد المرتبكون ليسوا مبدعون .

---

٦ ـ عندما انتهى المسئول اليوغوسلافي من جولته في ديزني لاند ، قدم "مايك" له الكتاب الناقد لديزني ، لقد أراد "مايك" أن يوضح له كيف تعترف ديزني بمعارضتها ، بدلاً من إصدار الأوامر بالاعتقالات والاستجوابات للبوليس السري في المقار الرئيسية .

الصراع والإبداع

إن مواجهـة الـنقد وجهاً لوجه هى إحدى علامات جودة الفريق ، فليس من السهل أن تـأخذ مـا يقولــه الـناس عـنك بغضـب ؛ عليك أن تتقبل حقيقة أنك قد تؤدي بعض المهام بشـكل خاطـئ ، ونحـن ننصحك بدارسة ما يقوله النقاد والمعارضون عنك ، والسعى وراءه . ففـي ديـزني كان "مايك" ورفاقه يحللون باستمرار نقاط ضعفهم وقوتهم ، لقد كانوا يناقشون فلسـفتهم . فقـد كانـت هناك خلافات حادة في السياسة ، كما كانوا يقومون بقراءة المقالات والكتب التي يكتبها نقاد ديزني .

إن الرابط الذي كان يجمعهم فى العديد من خلافاتهم في ديزني هو إخلاصهم للمبادئ ، والقيم ، والأهداف الأساسية التي اشتركوا فيها . فلا يوجد أي نقد خارجى يمكن أن يكسر الـرابطة المحكمة بالمبادئ والقيم . تتبع البيئة الإبداعية الحقيقية ، الغنية بالموارد ، الثرية تحذيـر "والـت" مـن إضـافة القيمة لما تقوم به . يظهر الأفراد المطلعون والملهمون والمشاركون والعـاملون في مكان غني بالموارد والمطورون للمنتجات والخدمات الجديدة مع تحسين الحالة القيادية المهتمة ، المتعاونة ، الإبداعية .

د . ج . فيرنون لاك : الأشخاص

قابل "مايك" د. "لاك" أول مرة في اجتماع في لوس أنجلوس . فصادقه هو وزوجته "رامونا" عندما كان وجهاً جديداً في المنطقة ، لقد قدم د. " لاك" نصائح حكيمة على مدار السنوات لـ "مايك" وعائلته ، الذين كانوا يواجهون تحديات كبيرة ومختلفة في المدينة الكبيرة .

وحتى وفاته في فبراير ١٩٩٤ ، قام د. " لاك" بممارسة مهنة متخصصة ومميزة كجراح للعظام وإمام في الطب ، فقد كان يضحي بنفسه من أجل الآخرين الذين يهتمون بحق بالإنسانية ، وتوجد صورة فوتوغرافية لدكتور " ألبرت شويتزر" معلقة على الحائط في مكتب د. " لاك" في مستشفى العظام في لوس أنجلوس ، حيث كان المدير الطبي من عام ١٩٥٥ إلى ١٩٦٨ .

كانت الإنجازات المهنية لدكتور " لاك" خالدة ، لقد اخترع منشار " لاك" للعظام ، الذي يستخدم في العمليات الجراحية فى العالم كله . وألف كتباً دراسية حول العظام والأمراض الشائعة ، وابتكر طريقة إعادة ربط الأطراف المقطوعة ، وقام بالتدريس في مدارس الطب بالإضافة إلى ممارسة الجراحة يومياً .

القرار الهام

في عام ١٩٦١، وقعت حادثة لرجل يسمى "روبرت أورونا " على الطريق السريع في لوس أنجلوس . وانفصلت ذراعه اليسرى عن كتفه تقريباً . وكان البتر هو الشائع فى هذه الأيام خاصة مع تلك الإصابات الكبيرة . لكن د. " لاك" قرر أن يحاول إعادة ربط الجزء المنفصل مع كل عظامه وعروق الدم وأنسجة العضلات ، فكانت عملية "روبرت أورونا" أولى العمليات الناجحة لإعادة ربط الأطراف في تاريخ الطب .

قابل "مايك" د. " لاك" في العديد من المناسبات في مكتبه في المستشفى وجرت أحاديث سريعة حول الفلسفة والأخلاق والقيم ، وكان لدى د. " لاك" تصور واضح للأسئلة الكونية مثل : *من نحن ؟ من أين أتينا ؟ إلى أين سنذهب ؟* .

لقد كشف د. " لاك" في أحد تلك الأحاديث الودية عن أنه بدأ اهتمامه بالعظام والطب بشكل عام عندما تم بترٍ قدم أمه بسبب خراج في الركبة . لقد وصف د. " لاك" هدفه في الحياة بأن يكون طبيباً جيداً ، لحل مشاكل العظام ، لقد شعر برغبة قوية فى إعادة الأشياء إلى ما كانت عليه ، لقد أراد أن يرعى ويخدم ، وقام بذلك ، بأسلوب غير معتاد .

نموذج ناجح

سأل "مايك" نجل د. " لاك" ، د. "جيمس ف. لاك ج ر." ، عندما كان في الجامعة ، من هم أكثر الأشخاص الذين يشعر تجاههم بالإعجاب ؟ ومن هو أكثر شخص يرغب في تقليده ؟ فأجاب "جيم" مباشرةً : "والدي"، ودون أن يفكر مرة أخرى . وكإجلال لأسطورة والده؛ استمر في طريقه ليكون مدير طبي ومدير تنفيذي لنفس مستشفى العظام في لوس أنجلوس .

لقد أقام د. " لاك" وزوجته "رامونا" العديد من مناسبات العشاء ، والحفلات ، والمناسبات الاجتماعية الأخرى في منزلهم لتدعيم التبرعات الخيرية ، وقد وصلت أنشطتهم الإجتماعية تجاه الرعاية إلى العديد من الأسباب الهامة ، فمن خلالهما ، تعلم "مايك" أهمية المشاركة في المجتمع.

الممارسات الجيدة تظهر بوضوح

اعتاد قسم التطوير التنفيذي في برنامج التطوير التنظيمي في ديزني على بدء اجتماعه بأن يقدم كل عضو لمحة عن معلوماته ، وهواياته ، ومواهبه ، وعائلته ، وأطفاله . وفي أحد الأيام في عام ١٩٦٦ ، عرف أحد أعضاء فصول التطوير التنظيمي الذي عمل من أجل الشركة في ميامي ـ أن ابنه مريضاً بالنزف الدموي ، فقال موظف ديزني لفريق العمل إن هذا تحد كبير تواجهه العائلة بسبب ظروف الابن ومدى صعوبة أن يعيش الابن مع المرض باستمرار.

لقد عبر عن إحباطه لصعوبة فهم الناس للثمن الكبير الذي تدفعه العائلة عندما يحتاج طفل إلى الاهتمام الطبي الشديد ، واستمر الرجل في حديثه بأنه يتطلع إلى جلسة التطوير التنظيمي في لوس أنجلوس لأن هناك طبيباً في المدينة يستطيع تحقيق نجاحاً كبيراً في أداء العمليات الخاصة بالنزف الدموي ، ولم يتوقع الرجل أن يقابل الطبيب الشهير، ولكنه كان يأمل فى حضور محاضراته .

سأل مايك الرجل عن اسم الطبيب .

فأجاب : " د. فيرنون لاك في مستشفى العظام في لوس أنجلوس".

لم يقل "مايك" أنه يعرف د. " لاك" في تلك اللحظة. لكنه اتصل بدكتور " لاك" وطلب منه إن كان في استطاعته أن يدعو المجموعة الكاملة للتطوير التنظيمي لزيارة المستشفى ، فوافق د. " لاك" بكل كرم، وبعد أيام قليلة، تناولت المجموعة الغداء كضيوف لدكتور " لاك"، ولم تكن الرحلة الميدانية معروفة الأبعاد مقدماً. حتى بعد أن دخلت المجموعة إلى موقف السيارات في المستشفى، لم يستطع الرجل القادم من ميامي أن يكتشف أين هو.

أشرق وجه والد الابن المصاب بمرض النزف الدموي عند رؤيته لدكتور " لاك" يدخل غرفة الانتظار ، وقد أضاء وجهه بترحيبه بنا. وقدم "مايك" د. " لاك" للرجل غير القادر على الكلام ، لقد كانت تجربة حية لرؤية مدى إعجاب هذا الرجل بالطبيب .

دعا د. " لاك" فريق العمل إلي جولة في جناح الأطفال بالمستشفى ، حيث ساعدت مساهمات ديزني في بنائه ، وأخبر فريق العمل بأنه قام مؤخراً بعمل قالب من البلاستر يماثل تماماً يدي "والت ديزني" لأنه كان يدرس أيدي الفنانين المشهورين ، وكان ينوي أن

يعطي نسخة منه لزوجة "ديزني" ، وفي النهاية تم طلاؤه بالبرونز وعرضه ـ كما قيل لنا ـ في معهد كاليفورنيا للفنون .

الشعور بالفخر لدى المجموعة

وأثناء قيادة د. " لاك" لمجموعة التطوير التنظيمي فى جناح الأطفال، شعر أفراد ديزني بالفخر من رؤية شخصيات ديزني تغطي كل بوصة مربعة علي الجدران .

وبعد ذلك أصطحب د. " لاك" الرجل الآتي من فلوريدا إلى غرفة المريض بالنزف الدموي الذي أجريت له جراحة في اليوم السابق ، وسأل المجموعة إن كان أحدهم قرأ عن العملية في صحيفة ذلك اليوم ، وقد قال للمريض بعض الكلمات الطيبة والمشجعة، ثم التفت وخاطب مجموعة التطوير التنظيمي قائلاً :

" علينا أن نشعر بأهمية الاحتياجات البشرية، لأن هذا يمكننا من اكتشاف الحلول لتلبية احتياجاتهم ، فعندما كنت جراحاً شاباً ، لاحظت أن الزيت يسقط على الجرح المفتوح من منشار العظم الذي استخدمناه في ذلك الوقت. وانزعجت مما رأيته ، وقررت تغليف الموتور بزجاج يتحمل درجات التعقيم ، وسمي ذلك بمنشار " لاك" للعظام، ويستخدم في الجراحات في كل أنحاء العالم .

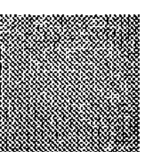
" لم يعمل أحد منا بمفرده عندما كنا نبتكر الاختراعات المفيدة ، لقد اعتمدنا على بعضنا البعض ، وهذا هو سبب رغبتي في وجود محيط من التعاون وفريق العمل ، فهذا يؤدي إلى وجود روح الاهتمام ، وبالتالي، تكون لمرضانا فرص هائلة للشفاء ".

وعندما عدنا من زيارتنا، شعر الرجل الآتي من فلوريدا بالإلهام، وهذا أقل ما يقال. يعد د. "جيمس فيرنون لاك" مثلاً أعلى لكل شخص يعرفه ، لقد كان إنساناً رائعاً يوفر الأمل للآخرين ممن يحتاجونه في العالم ، إنه يمثل روحاً راعية بالطريقة التي عاش بها حياته ، لقد ترك أسطورة من الحب والإخلاص والتجديد .

كان المبدأ الإبداعي في العمل في حياة د. " لاك" هو الشعور بأهمية الاحتياجات البشرية، وقد كافح لاكتشاف الحلول التي تلبي تلك الاحتياجات. وتتضمن أفضل ممارسات د. " ج. فيرنون لاك" :

■ التفكير خارج الصندوق ■

- التعاون .
- فريق عمل لدعم الرعاية .
- الانضباط العلمي .
- التجربة .
- تكريس الجهد للعلم .
- الاهتمام بالناس .
- الروحانية .
- حب الامتياز .



الفصل السادس

صيغة الخطوات السبع
للخروج من الصندوق

إنهـا مـرحلة إبداعـية لـتطوير المشـروع ، كمـا أنهـا هيكل يضمن أن الخطوات المناسبة لتنفيذ المشروع قد تم التخطيط لها مسبقاً ، وليس في منتصف العملية ، إنها تعنى أيضاً :

الخطة الرئيسية
تطوير الفكرة
الاتصال
التنظيم
الاسترجاع
لوحات البيانات
مشاركة الأفكار

إن الـتفكير الاسـتعراضـي يعـد نسـخة مطورة من رسـوم تسلسـل الأحداث ، وأيضـاً طريقة مرئـية للتفكير ، ومن المفيد إدراك أن التفكير المتحرر يتطلب طريقة مرئية للوصول إلى أفضل النتائج . فعن طريق التفكير التصوري ، نهدف إلى إخراج أفكارك واسـتعراضها على ألواح ؛ حيـث يمكـن نشــرها وتطويـرها وذلـك بدمجهـا مـع الأفكار الأخرى ومرورها بعملية التفكير الإبداعـي ، فهـو تجربة تفكير بصري . وكما ذكرنا في الفصل الخامس ، فإن الإبداع يزدهر في بيـئة مـنظمة . إن تـلسـل الخطـوات الســبع ينظم المشروعات من أجل التفكير والتطوير والتنفيذ الإبداعي الخصب .

الخطة الرئيسية :

وهى الخطوة الأولى ، وتتضمن : إلقاء نظرة عامة على كل أهداف ومتطلبات ونتائج المشروع ، إنها تقدم الأساس الذي يعتمد عليه كل شيء آخر . وهى توضح المتطلبات الإجمالية للوصول إلى نتيجة نهائية مطلوبة ومحددة ، إنها توجه الأفكار وتقدم السيطرة الكاملة على المشروع . إنها طريقك لإنجاز مهمتك .

إن هذه الخطة الرئيسية سيستمر عرضها كلما حدث تغيير ، وسيعاد تشكيلها كلما تطور المشروع . وعلى أحد أفراد الفريق أن يظل مسئولاً عن إبقائها دائماً أمام المجموعة ، فيجب أن تكون مرئية بكل سهولة ولا يجب أن توضع في خزانة وتنسى مثل باقى خطط العمل ، بل يجب أن تظل معروضة ـ بشكل مثالي في مركز الفريق ـ حتى تكون أكثر فاعلية .

تطوير الفكرة

يتعلق تطوير الفكرة بالتوسع التام في الفكرة التى تكونها الخطة الرئيسية ، ويتم عرض الأفكار الناتجة عن الخطة الرئيسية على لوحة تطوير الفكرة ، ويعد هذا العمل جوهر التفكير الاستعراضى ، وسوف يكلف أحد أفراد الفريق بمسئولية التأكد من عرض الأفكار بطريقة مفصلة ومطورة .

الاتصال :

يعد الاتصال ضرورياً للتعبير عن تفاصيل المشروع الرئيسى أو أى حدث أو نشاط آخر ، وعادة ما تقوم خطة الإتصال بتوجيه الأسئلة التالية والإجابة عليها :

- من الذى يحتاج إلى معرفة ؟
- ما الذى يحتاجون إلى معرفته ؟
- متى يحتاجون إلى هذه المعرفة ؟

- ما الوسيط الأفضل لتوصيل المعلومات ؟

إن لوحة الاتصالات يمكن استخدامها فيما بعد كقائمة لضمان القيام بالاتصالات ، ويجب أن يُكلف أحد أفراد الفريق بمسئولية التأكد من القيام بالاتصالات المناسبة ، فالاتصالات الجيدة تضمن المشاركة والمساهمة والإدراك الكامل .

التنظيم :

يعد التنظيم أمراً ضرورياً لضمان عدم تجاهل أي تفاصيل ، ومن ثم يحتاج تنفيذ المشروع إلى تنظيم التفاصيل حتى لا يُنسى أي منها . إن خطة التنظيم تعد يدا المشروع وقدماه ، وتجيب على الأسئلة التالية :

- ما الذي يجب القيام به ؟
- من الذين يقومون به ؟
- ما موعد الانتهاء منه ؟
- ما هو التدريب وما هى استراتيجيات التطوير المطلوبة ؟

يجب أن يُكلف أحد أفراد الفريق بمسئولية تجديد لوحة التنظيم والتأكد من صحتها ، فقد تتغير الأدوار من وقت لآخر ، ولهذا فإن أصحاب هذه الأدوار يجب أن يكونوا على علم بهذا التغيير لتجنب الارتباك والوقوع فى الأخطاء . عادة ما يتحدى "رون مانيكس" ، وهو الرئيس والمدير التنفيذي لشركة "لورام" في كالجاري أفراده حتى يكونوا منضبطين ومنظمين .

الاسترجاع :

يعد الاسترجاع طريقة لاستخدام الأفكار السابقة ، والمشروعات الأخرى التي لم تصل إلى المزيج النهائي . فكون هذه الفكرة لا تصلح لمشروع معين لا يعنى أنها لا تصلح لمشروع

آخـر ، فمـن الممكـن أن يكـون اسـترجاع الأفكـار التاريخية ، والفكرية نقطة انطلاق لأفكار جديـدة ، وعلى أساسها نقوم بعمل سبق القيام به ، فبعض الشركات لديها مراكز صناعية، أو أرشـيف لحفـظ الأفكـار من الضياع . فشركة "والت ديزنى" و " ميتاج" مثلاً ، فضلاً عن امـتلاكهما مراكـز أرشـيفية ، فلديهما أيضاً موظفو أرشيف يعملون طوال الوقت . ويجب أن يكلـف أحـد أفـراد الفـريق بمهمـة الحفاظ على المعلومات ، وإمكانية الدخول إلى المعلومات الأخـرى الضـرورية . فلـيس هـناك سبب لضياع أى فكرة فى ظل وجود معالجات التخزين الإلكترونية المعقدة حالياً .

لوحة الإيضاح :

وهـى الشـىء المرئى فى نظام السيطرة الذى يسمح لكل فرد أو فريق أن يهتم بالنشاطات اليومية .

وتتكون لوحة الإيضاح من خمسة مجالات رئيسية وهى :

ما يجب القيام به ، ما يتم القيام به ، ما تم القيام به ، المدخلات ، المهام المعلقة .

وتعـنى المهـام الـتى يجـب القيام بها : تلك التى تحتاج إلى تنفيذ ، أما المهام التى يتم القيام بها : فهى المهام الحالية .

إن إتمـام الـتقرير يُـبقى الأفـراد عـلى علم بالتطورات الجديدة ، حيث يتم إرسال ما قد اكتمل على أنه تم القيام به وهذا يحافظ على الأفراد مطلعين باستمرار .

مـن الممكـن أن يُدخـل الأشـخاص الآخـرين الذين يرون ألواح الإيضاح معلوماتهم عليها لمراجعـتها ، وكذلـك يضـع أى فـرد يهـتم بالمشـروع أفكـاره عـلى نفس البطاقة أسفل المهام المعلقة التى سيتم التعامل معها .

إن النـتائج تخلـق مهام تتطلب الفعل ، وكذلك تقدم أسلوباً سريعاً وفعالاً لنقل التفاصيل يومـياً ، ومرة أخرى يجب أن يكلف أحد الأفراد بالمحافظة على تحديث لوحة الإيضاح ، فعـندما نستخدم ألواح الإيضاح بشكل جيد فإنها تحل محل الإجتماعات والتقارير ، ويمكن تكرارها بسهولة من خلال شبكة المعلومات الإلكترونية .

مشاركة الأفكار :

وهـي تساعد فى توليد الأفكار عن طريق الجمع المقصود بين الأفكار غير المترابطة ظاهرياً علـى شـكل علاقـات هادفـة ، وعـادة مـا توجـد أفكـار غير مترابطة وتكون جيدة فى ذات الوقـت ، فـإذا لم نقـم بشـكل هادف بالجمع بين الأفكار غير المتصلة ؛ فقد لا نكتشف أبداً العلاقـات والمشـاركات القيمة ، ويجب على أحد أفراد الفريق أن يقوم بشكل دوري بمتابعة عملـية مشـاركة أفكار الفريق للتأكد من عدم افتقاد الاتصالات الحيوية ، وسوف تساعد تلك العملـية الفـريق عـلى خلـق الـتعاون والـتفكير الحقـيقي وتحقـيق الأفكار الأفضل ، و لا تتم المشـاركة فقـط مـن خـلال الأفكـار في المشروع أو الاسترجاع الأرشيفي، ولكن أيضاً من خلال المشروعات المتداخلة .

التطبيقات الخمسة الأساسية للخطوات السبع :

مـن المهم أن نبدأ في تنفيذ تطبيقات الخطوات السبع ، فبدون الفعل ، ستقودنا جهودنا إلى لا شيء ، كما يحدث فى الاجتماعات غير الهادفة . وتختلف الخطوات السبع في توليد النتائج . أما عن التطبيقات الخمسة لهذه الخطوات فهي :

١. **الـتفكير بشـكل مـرئي** في الخطـوات السـبع ، وذلـك لأنها تساعد على تصور مراحل المشـروع وتنظـيم عملـية الـتفكير ، وهـذا المـنهج يشـجع على التفكير الشامل ، فعندما تصـمم مشـروع مـا لابـد أن تـبدأ بتنظـيم أفكـارك من خلال الخطة الرئيسية ، وتطوير الفكرة ، والاتصال ، والتنظيم ، والاسترجاع ، ولوحات الإيضاح ، ومشاركة الأفكار .
٢. **تنظيم مكان مادي** ليلائم التفكير الإستعراضى لمؤسستك ، فالقادة يحتاجون إلى التفكير فى مراكز الفريق ، فاترك مكاناً للصيغ السبع ، فكر في غرف الاجتماعات ، وحدد إن كانت أساساً خصباً للتفكير الإبداعي وتطوير المشروع أم لا .
٣. **تنظـيم المشـروع** باسـتخدام تطبـيقات الخطوات السبع ، فعندما قمنا بإعداد أول مركز للفـريق في "جـنرال إلـيكتريك" تمكنـنا باسـتخدام الخطـوات السبع من حل المشكلات

المحددة بنجاح ، ويعد استخدام تطبيقات الخطوات السبع إجراءً هادفاً . لأن هذه التطبيقات تتضمن التطوير والتنفيذ الكامل للمشروع .

٤. **مهام الفريق** أمر ضرورى للغاية . فكل عضو في الفريق في حاجة إلى وظيفة ، لذا يجب أن يعرف القائد مهارات وقدرات الفريق لتحديد المهام المناسبة .

تجتمع معظم فرق العمل اليوم دون تفكير في الدور الذي سيلعبه كل فرد ، لذا ننصح بتكوين فرق يتكون كل منها من سبعة أشخاص لتتوافق مع وظائف الخطوات السبع ، فهذا المنهج يتضمن الإنتاجية والمشاركة ، لذا ننصح بتقليل عدد الأفراد في الفريق بالنسبة لعدد الوظائف المطلوبة .

وتعد تلك الوظائف جزءاً من توصيف وظيفة الفرد ، فبناء الفريق يعد فناً أو حرفة تتطلب التخطيط والتدبير ، فإذا كنت رجل أعمال تبدأ في تنفيذ مشروع ما فقد يتحتم عليك أن تلعب كل تلك الأدوار بنفسك .

٥. **التخطيط الطارئ** ويعني الاستعداد للتعامل مع الطوارئ والأزمات ، فعندما تم الربط بين المنتج تيلينول والكيماويات المميتة ؛ قام المصنع بالتصرف على الفور وطور فعلياً من المبيعات على مدار السنوات التالية .

يعد التفكير المتحرر وتطبيقات الخطوات السبع فى مؤسستك وسيلة للاستمرار والتطور بسرعة شديدة وبفاعلية حتى عندما يظهر شيء غير متوقع . إننا على يقين أنه لن يتأخر من يتمتع بقيادة النحلة ، ولن تتعرقل مؤسسته بسبب الأنشطة غير الهادفة عندما تزداد الحاجة إلى الاستجابة السريعة .

وعندما تبدأ القيادة بالتفكير والعمل بهذا الأسلوب ، ستنمو المؤسسة وتتطور بشكل غير مسبوق ، وكما سترى ، فإن زيادة الإنتاجية والربح ليست هى الأسباب وراء انتهاج الأساليب والوظائف الجديدة لتطوير المشروع . فالتكنولوجيات الجديدة ، والتغير السريع في مكان العمل والأسواق يتطلب وظائف جديدة لتنظيم المشروع .

أشكال جديدة للعمل وأنواع جديدة من الفرق

إن نـوع الأنشـطة الإبداعـية الذي تمثله تطبيقات الخطوات السبع يدعو إلى أشكال عمل جديدة غير محدودة :

- الفريق العملى .
- الفريق المتخصص .
- الفرد .

لقد قامت بعض المؤسسات والأعمال الخاصة ـ للأسف ـ بنبذ فكرة فرق العمل لأنه دائماً مـا يسـاء فهـم طبيعة الفرق وأفضل وظائفها . لقد ذكرنا من قبل أنه عادةً ما يتم جمع الفرق دون فهـم لمدى احتياج الفريق إلى الهيكلة والتنظيم . لقد نشرت مجلة *" فورتشن "* قصة عن رد الفعـل السـلبي تجـاه الفرق . إن العديد من المديرين التنفيذيين وواضعي السياسات بدأوا بمقاومـة مفهـوم الفـريق لأنهـم لم يحققـوا نجاحاً كبيراً من خلاله ، ولكن المشكلة الحقيقية تكمـن بالطـبع في تنفـيذ مـنهج الفـريق ، ولـيس فى المفهوم ذاته . فبعض القادة المفرطين في حماسـهم يقومـون بـإعداد الفـرق دون أي معـرفة عملية حول كيفية توظيفها بشكل أفضل . فعـندما تفشـل إحـدى الفـرق بسـبب الافتقار إلى الهيكلة والأسلوب ؛ يقوم القادة على الفور بتشـكيل فـريق آخر لمعرفة أسباب فشل الأول ، والأسوأ من كل هذا هو فشل المؤسسات لأن الأنظمـة والإجـراءات المناسـبة للفريق ليست ملائمة للوصول إلى الحلول المطلوبة ، فدائماً ما تنـتج الجهـود غـير المؤسسـة حلـولاً غـير مفـيدة وعادةً ما تنسى الأفكار الرائعة أو تدفن مع الـنفايات عندما لا تعمل الفرق بطريقة منظمة ومنضبطة . ونحن هنا لا نريد أن نضيع فرص نجاحنا بسبب عدم معرفتنا بكيفية إدارة الفرق بطريقة مناسبة .

يجـب أن يكـون القـائد قـادراً على تمييز وتحديد حاجة المشروع . هل يحتاج إلى فريق عمـل أو إلى فـرد ، وبعدهـا يقوم باختيار نوع الفريق الذي يمكن أن يؤدي المهمة على أكمل وجـه ، فعـادةً لا يوجـد فـرد ذكـي أو عـبقري بمـا يكفـي للقيام بمفرده بما يقوم به الفريق الكـفء ، وذلـك مـع التسـليم بسـلامة الأدوات والقـيادة والـتقدير المناسب . وعلى الجانب الآخـر فـإن بعـض المهام يمكن أن يقوم بها فرد وليس فريق لعدم ضياع الوقت والجهد . إن

أحـد القـرارات الهامـة الـتي يجب أن يتخذها القادة اليوم هي: هل يجب أن يكون الفريق عملياً أم محترفاً، أم يجب أن يقوم الفرد بالمهمة ؟

نحـن نسـاعد القادة في عملنا عن طريق تعليمهم كيفية بناء الفريق ، وبالتالي عدم التعثر عند محاولة اتخاذ القرارات دون معرفة أنواع الفرق المختلفة .

الفريق العملى

إن الغـرض منه هو تسوية المشكلات أو تحديد الحلول بأسرع ما يمكن ، ولابد أن يكون على اتصال بالموارد الرئيسية ، وفور أن يتم حل المشكلة ، ينتقل الفريق إلى مشكلة أخرى . والتكنولوجـيا تتـيح للفريق العملى التجمع في أي مكان ، وفي أي زمان ؛ حيث يكون هدفه هـو الوصـول إلى الحلـول الطبيعـية المتلاحقة والسريعة . إن الفريق العملى هو فريق الأسلحة الخاصة والتكتيك، إذا جاز التعبير .

الفريق المحترف

يـتم تكلـيف الفـريق المحـترف بالمشـروعات والمهـام طويلـة الأمد ، حيث يتلقى أعضاء الفـريق المحـترف تدريـب أكـثر فـيما يـتعلق بمهمـتهم. إن الخطـأ الـذي تقترفه العديد من المؤسسـات هـو تكويـن فـريق لتخطيط المشروع ، وآخر لإدارته . إن هذا يذكرنا بالمثل القديم " لا تغير الجياد في منتصف السباق" ، وبالمثل " لا تغير الفرق في منتصف المشروع".

أيـن الخصوصية والمشاركة في هذا المنهج؟ إذا عرف الفريق منذ البداية أن جهوده يجب أن تـؤدي إلى نـتائج ، وأنـه مسـئول مسئولية طويلة الأجل عن التنفيذ فسوف تتجه العملية اتجاهاً مختلفاً تمامـاً .

الفرد

كـان كـتاب " *الإدارة* " لــ "بـيتر دراكر" هو الأساس في مجال قيادة الأعمال حتى ثورة التكنولوجـيا الحالـية ، فقـد فسـر في كـتابه الأقسـام المـتعارف علـيها للقـيادة ، والتخطيط

والتحكم ، وفريق العمل ، ووضع الميزانية ، و ... الخ . وتقوم التكنولوجيا المتقدمة ـ بسرعة غير مسبوقة اليوم ـ بتحطيم القواعد القديمة ، إن المعلومات الوظيفية تنتقل من المستوى الأول إلى المستوى الثاني إلى المستوى الثالث ، وهكذا ، يمكن أن يكون هذا الانتقال سريعاً ، بحيث يمكن لأى شخص أن يتصل بآخر في أي مكان في العالم ، لقد تقلصت أوقات الاتصالات .

لقد بدأت فعالية فكرة الثقافات غير المحدودة، في الأساس عن طريق "جاك ويلش" في جنرال إليكتريك ، وهي تعني إزالة العقبات أو الحدود بين مستويات التدرج أو بين الأقسام ، وبإزالة تلك الحواجز ، فإن الأشخاص المنعزلين عن بعضهم أفقياً أو رأسياً يمكن أن يتبادلوا الوظائف . لقد سبقت التكنولوجيا المتقدمة بشكل سريع ـ في العديد من المواقف ـ القدرة القيادية قبل أن تتمكن من استغلالها جيداً .

تقدم الخطوات السبع الهيكل والمحتوى الضروري لقيادة المؤسسات بفاعلية في عالم التكنولوجيا المتقدمة ، فهى الطريق الذى يجب أن نسير عليه .

الفرد والفريق الوهمي

بفضل التكنولوجيا سريعة التقدم ؛ أصبح لدينا قوة لم تكن لدينا من قبل ، حيث يستطيع الأفراد أن يحصلوا على مزيد من المعلومات والموارد بسهولة من قواعد البيانات والمكتبات المتعددة ، فمن خلالها أصبحت المشاركة فى العمل أمراً ممكناً . لقد أصبح في مقدور الفرد الآن تكوين الفريق العملى بأي حجم افتراضي ، لأية مهمة افتراضية ، في أي وقت افتراضي .

ولكن الفريق الوهمي له مفهوم مختلف ، إنه الفريق الذي نصحبه معنا في كل مكان ، والذي قد تم تكوينه من كل تجارب حياتنا ، فهو يواجه ، ويعرف الفلسفات ، والاستراتيجيات ، وطرق الآخرين . يعد تشكيل الفريق الوهمي القوي من أفضل احتياجاتك لكي تكون طالباً جيداً من حيث القدرة على القراءة ، والسفر ، والحصول علي نطاق كبير من المعرفة .

ولقد استطاع " مايك " من خلال تجارب مع العقول العظيمة مثل : "والت ديزني" ، و " باكمينستر فوللر" ، وآخرين أن يدرك أساليب تفكيرهم ، ويدرك أيضاً مناهج فريدة عن

الإبـداع ، فهـو يسـتخدم تجـربة الفـريق الوهمـي كـثيراً . ويسـتمر فريقـنا الوهمي في التغير باستمرار وفي النمو والقوة كلما حصلنا علي معرفة وخبرات جديدة .

الفرد كمستشار داخلي

يسـتطيع الأفـراد أن يسـاهموا بخـبرتهم في العديـد مـن الفرق والمشروعات عندما تختفي الفواصـل بـين الأقسـام ونظـراً لكـون الفـرد مصدراً هائلاً للمعلومات فإنه يجب مكافأته علي معرفـته ومهاراتـه المتميـزة ، لقـد رفعـت التكنولوجـيا مـن المـرونة ، و أصـبحت الاستشارة الداخلية مورداً قيماً للمؤسسات .

الفرد كرجل أعمال

ومـع تحقـيق الاسـتفادة مـن نفـس التكنولوجيا التي تسمح للأفراد بحشد الفرق الوهمية والحصـول علـي عـدد لانهـائي مـن المـوارد والمعلومـات، فإن من لديه رغبة شديدة لاختراع الخدمات ، والمنتجات الجديدة ، وأنظمة التشغيل له مطلق الحرية للقيام بذلك. إن الخطط القديمـة المـتدرجة والمتصـلبة تعـوق الابـتكار والـتفكير الابداعـي ، لذلـك يجب علاج البيئة والـثقافة إذا مـا توقعت المؤسسات الكشف عن القوى الإبداعية الهائلة والمتجددة التي تتلقى راتباً بالفعل .

مهام عمل جديدة (وفترات الراحة)

إن المهـام الـتي تصـاحب المـراحل الجديدة لتطوير المشروع ، والأساليب الجديدة للفرق هـي نفـس المشـروعات ، والبرامج ، والاحتفالات ، والأنشطة الفردية التي تحدثنا عنها في الفصـل الخـامس ، أمـا الـذي لم نخـبرك بـه بعد فهو فترات الراحة الجديدة : فترة راحة تـناول القهوة عتيقة الطراز ، وهي ممارسة نقوم الآن بالإكثار منها . إننا نضمها إلى الأشكال الأخرى الجديدة .

١. **فترة راحة القهوة** : تناول قدحاً من القهوة ، أو الشاي ، أوتناول الكعك أو الحلوى، وتهدف هذه الفترة إلى استرخائك وتوفير الفرصة للتآلف مع الجماعة .
٢. **فترة راحة المشاركة** : قد تترك التكنولوجيا المعاصرة تأثيراً انعزالياً على الأفراد، ولذلك فإن فترة الراحة تعد فرصة عظيمة لمشاركة الأفراد بعضهم البعض ، فيجب أن يعمل كل من في الشركة مرة يومياً ، أو أسبوعياً، في مشروع واحد لمدة ١٥ دقيقة على الأقل للإبقاء على اطلاعهم ومشاركتهم بشكل متبادل .
٣. **فترة راحة الاستجمام** : لأسباب صحية، يجب أن يأخذ الأفراد قسطاً من الاستجمام، وهذه ليست فكرة جديدة ، ففي بداية الثلاثينيات، تم تشجيع أفراد عمل أستوديو ديزني على ممارسة رياضة تنس الطاولة ، أو كرة السلة ، أو السير ، أو أي محاولة لتكون نشيطاً خلال فترة الراحة. (خلال حكومة "هربرت هوفر" قام طبيب البيت الأبيض بابتكار لعبة جديدة ، ونصح الرئيس وأعضاء مجلس الشيوخ بممارستها كل يوم على العشب في البيت الأبيض ، وكانت اللعبة ببساطة هي كرة الطائرة الطبية، ومازالت دورات هوفر تقام سنوياً في ويست برنش، إيوا وحتى اليوم).
٤. **فترة راحة الاتصالات** : إن القيام بعمل ملخص هام بمشاركة أعضاء المؤسسة ـ علي الأقل يومياً ـ سينعش عقول الكثيرين ، لقد حان الوقت للتحدث بحرية حول كل القضايا التي تؤثر على العاملين ، وتساعد تلك الفرصة علي إخراج كل ما في عقلك ، وهذا النوع من فترات الراحة يقضي علي الشائعات ومصادرها المدمرة .
٥. **فترة راحة التعلم** : وتعد مثالية للتنظيم التعليمي ، وقد تشمل عرضاً للحديث داخل الشركة ، أو ندوات خاصة ، حيث يتم تعليم موضوعات قيمة.
٦. **فترة راحة التأمل** : إن استقطاع بعض الفترات للهدوء والأمن هو أمر هام للغاية لإعادة تنشيط الطاقة والتفكير الشخصي ، فبعض الشركات لديها غرف خاصة بأنوار خافتة ، وموسيقى هادئة ؛ حيث يستطيع الأفراد أن يتخلصوا من التوتر والإكتئاب .

مهارات عمل جديدة

تعد مهارات الوظيفة والمهارات الاجتماعية وتطوير الشخصية من أساسيات نجاح جهود الفريق ، وتتعلق مهارات الوظيفة بمعرفة وقدرات وشهادات محددة . إن تعلم كيفية قيادة

السفينة ، والطائرة ، والقيام بعملية قلب مفتوح ، وتصميم ناطحات السحاب وغيرها يتطلب مهارات وظيفية متميزة .

لقد ذكرنا آنفاً أن كل فرد في الفريق يجب أن يخصص له عمل ما ،وكذلك يجب أن يكون كل فرد في الفريق علي علم ودراية بما تحاول الشركة القيام به .

فعندما قام " كارد ووكر" بتفويض أحد فرق "مايك" للتفويض التنظيمي الخاص بشأن تكوين أفكار لمركز "إبكوت" في فلوريدا ، سألهم هل قام أحدكم ببناء قبة مضلعة من قبل ؟ وكانت الاجابة بالنفي ، فلم يكن لديهم أي خبرة في بنائها ، ولهذا قام "مايك" بالاتصال بـ "باكمينستر فوللر" الذي قام بوضع تصميم الهيكل .

ملحوظة هامة :يجب أن يكون في الفريق شخص واحد علي الأقل يعرف ما يقوم به الفريق .

إن معظم موارد التطوير والتدريب الحالية تتعامل مع المهارات الوظيفية والكفاءة ، ومع ذلك، تؤدي التكنولوجيا سريعة التغير إلى تغيير طبيعة مهارات الوظيفة بمعدل مذهل ، حيث يعد التدريب على مهارات الوظيفة عملية مستمرة، وهذا أقل ما يقال .

ولأن جهود الفريق عبارة عن محاولات جماعية، فإن المهارات الاجتماعية مهمة بشكل كبير . إن معرفة كيفية طرح الأفكار ، والدفاع عن موقفك دون تهديد الآخرين ، أو العمل مع الآخرين بشكل عام أو بنوع من التوافق يعد شيئاً هاماً لفريق العمل الكفء . إن العديد من الفرق اليوم تفشل بسبب عدم تفكير أي فرد فى مستوى المهارات الاجتماعية للفريق ، ولا يمكنك أن تفترض ببساطة أن أي مجموعة من الأفراد الذين تجمعهم معاً يمكن أن يمتلكوا المهارات الاجتماعية للعمل معاً ، فالتدريب على المهارات الاجتماعية لا يوجد بشكل عملي على مستوى المؤسسات ، وبالتالي فإن الافتقار إلى المهارات الاجتماعية يعد عثرة كبيرة في العديد من المؤسسات .

إن عدم معرفة كيفية التحدث مع الآخرين مشكلة كبيرة تواجه العديد من الأفراد ؛ ولذلك يحتاج أعضاء الفريق الفعال إلى معرفة كيفية عمل الحوارات البسيطة مثل نقل معلومة أساسية ، فالمهارات الاجتماعية الفقيرة يمكن أن تعد نوعاَ من الفوضى ، وكما أشرنا من قبل ، فإن الطاقة الإبداعية تبدد الفوضى وتمنحنا الوقت للتحرر من الصندوق ، مثلما يأتي الإبداع من بيئات جيدة التنظيم . كما يركز النظام والهيكل على الطاقة الإبداعية .

نحن نوصي باختيار فريق متنوع ذى أنماط اجتماعية متعددة من أجل الإتقان والمرونة ، لأن الأمور الشخصية أصبحت هامة بشكل متزايد ، كما أصبحت الفروق الأخلاقية الاجتماعية التقليدية غامضة ، وكلما أصبحت المؤسسات أكثر مرونة وتغير، كلما ازدادت الحاجة لتعريف الأفراد بأنفسهم ، بدلاً من تعريفهم بتخصصاتهم . يعد الشخص الجيد ، الأمين ، المتمتع بالقيم الأخلاقية الصلبة ، وأخلاق العمل القوية ، أكثر قيمة على المدى البعيد من المتخصص الموهوب الذي لا يحترم حقوق ومشاعر الآخرين . إن الحاجة إلى التحلى بالأخلاق أصبحت أكثر أهمية على الإطلاق ، حيث يعتمد النجاح طويل الأجل ـ بشكل كبير ـ على القيام بما هو صواب من قِبل أفرادك وعملائك .

يحتاج التفكير المتحرر إلى أنماط جديدة من الفرق ، ومهارات وظيفية جديدة ، ومهارات اجتماعية ، وتطوير للشخصية بالإضافة إلى مراحل الخطوات السبع ، وتقنيات التفكير الاستعراضى . يكون التفكير الإبداعي أكثر أهمية من مجرد إرسال المذكرات وإصدار الأوامر عندما يكون الجميع مبدعين ، إنه يتطلب البيئة المناسبة والثقافة المدعمة ، والاهتمام بالتقنيات والمهارات ، والقدرات ، ويعد إدراك الأنماط المختلفة للفرق وحقائق وظائف أفرادها وشخصياتهم مهماً لنجاحنا .

إن كل من اعتبارات النجاح هذه تشمل معادلة النجاح ذات النقاط التسع : المشاركة / الاطلاع / الالهام + الناس / المكان / المنتج = الاهتمام / التعاون / الإبداع ، ولا يمكنك أن تحذف أي جزء من المعادلة ، ولا يمكن أن تقوم بخفض فوائدها . إن صيغة النجاح لا يصعب فهمها أو تطبيقها، ولكن يجب أن نتكيف مع كل جزء منها إذا أردنا أن يفكر أفرادنا في المؤسسة بشكل متحرر .

د . ر . باكمينستر فوللر : المنتج

كان "باكمينستر فوللر" صديقاً لنا ومساعداً لنا بأساليب مختلفة ، خاصة في تفتيح عقولنا للأفاق الواسعة ، وكان يتمتع بقدرة رائعة على توضيح القصور الذي كان يعترى رؤيتنا الإبداعية ، وكان التحدث والعمل معه يفيدنا بشكل كبير ويساعدنا على إعادة تنظيم حياتنا .

فعندما تم تكليف فريق "مايك" لمشروع التطوير التنظيمي لطرح أفكار متحررة لمدخل عالم والت ديزني ، كانت تجربة محفزة تبحث عن الخصائص الفريدة والهيكل للمشاركة في الخطة ، حيث اقترح أحد أفراد الفريق الاتصال بـ " باكمينستر فوللر" ، مخترع القبة المضلعة ، للمساعدة في المشروع ، وقام الفريق على الفور ببحث شامل .

وبالإضافة إلى اختراعه القبة المضلعة ، فقد ابتكر المصطلح ، وطور مفهوم التوافق فى العمل : الجمع بين المكونات غير المتشابهة في علاقات ذات معنى ، على الرغم من السلوك المستقل للأجزاء. كما كان " فوللر" على علم بـ " مبدأ ديماكسون ": التصميم التكنولوجي الثوري للحصول على أعلى ناتج من أقل طاقة . لقد ألف العديد من الكتب في العديد من المجالات ، مشيراً إلى نفسه بـ "الشامل". فقد كان مصمماً وعالم كونيات ، وفيلسوفاً ورياضياً ، ومصمماً معمارياً ، لقد أطلق "عزرا باوند" على "فوللر" اسم "صديق الكون".

هل يعرف أحدكم بالفعل ما هو الوقت؟

لقد قابلنا د. " فوللر" لأول مرة في فندق صغير على الشاطئ في "سانتا مونيكا" ، وعندما طلب " مايك" أن يحدد موعداً لمقابلته ، قال " فوللر" : "سأكون سعيداً بمقابلتك، سأقابلك بعد عام في فندق سانتا مونيكا ". وعندما سأله " مايك" إن كان من الممكن أن يقابله قبل ذلك ، فأجاب " فوللر" "عام واحد يعني في الحال! ما نوع التقويم الذي تستخدمه؟! ألا تؤمن بالخلود؟!" فقبل أن نقابله فعلياً علمنا درساً في طبيعة الوقت .

بعد عام ، وصلنا إلى غرفة " فوللر" في فندق "سانتا مونيكا" في الساعة ١٠:٣٠ صباحاً في يوم مشرق وجميل على الشاطئ ، وكان "باكى" ـ كما طلب أن نناديه ـ عائداً لتوه من محاولة تحليق طائرة ورقية من طراز " ديماكسون " على الشاطئ مع اثنين من الصبية البالغين من العمر عشرة أعوام قابلهما في التو .

لقد قال : "إنني أعلمهم بعضاً من مبادئ الديناميكا الهوائية. إنك تتعلم بشكل أفضل عند سحب نهاية الطائرة الورقية. هل أعد لكم بعض الشاي؟"

وبينما كنا نتناول الشاي، تفحصنا جناح الفندق المتواضع ، وغرفة الجلوس ، وغرفة النوم ، والمطبخ ، مكاناً منعزلاً لتناول الإفطار ، وكانت الأرض مغطاة ببساط ناعم . كان " فوللر" وزوجته "آن" يعيشان في هذا الفندق لأكثر من ٢٠ سنة ، وكان المكان ممتلئاً بأكوام من الكتب ، والمجلات ، والأوراق ، وجهاز فيديو وأدوات غريبة في كل مكان ، لقد جعل " فوللر" من الجناح الصغير مركز بحث أكاديمي .

اتكأ " باكى" على مقعد مريح ، يرشف من قدح الشاي وهو مستغرق في التفكير العميق، لقد كنا نجرى مقابلة لا تنسى مع أحد الأشخاص غير العاديين ، لقد كان له تأثير أساسي على تفكيرنا في وقت كنا في حاجة إلى ذلك. لقد تحدث بهدوء قائلاً :

" لا يمكنك أن تغير أي شيء بمحاربته ، إنك تغير الأشياء القديمة من خلال التكنولوجيا المتقدمة . لقد كان الأمر يستغرق منا ثلاث سنوات للإبحار حول العالم في سفينة خشبية، وثلاثة شهور في سفينة فولاذية ، وتسعين دقيقة في سفينة فضائية ، ولحظة عبر الاتصالات .

"هل تسألني عن الإبداع ؟ نحن نعيش في عالم إبداعي ، فى عالم يمزج المبادئ العامة مع صفات كونية ، عالم نحن فيه أفضل المبتكرين ، ولكنني أعتقد أن هذا أكثر من الحقيقة .

" إن المنهج المتميز موجود في كل مكان في التصميم الرائع للأشياء ، ومهمتنا هى أن نكون خبرين مبدعين ، أى أن نقوم بالتجسس عالي المستوى على المبدعين ، فالناس يقومون بشكل مبدع بتقمص دور "شارلوك هولمز" في الحقيقة .

" لم أقم باختراع القبة المضلعة ، لقد اكتشفتها من خلال ملاحظة الهياكل المضلعة في الجراثيم بواسطة الميكروسكوب ، وهذا هو السبب وراء حاجة كل طفل إلى ميكروسكوب للقيام باكتشافاته الخاصة . إنك تعلم أن الأطفال ليسوا في حاجة إلى طرح الأسئلة على أفراد لا يعرفون الإجابة ، لذلك يجب علينا أن نهيئ مناطق اكتشاف فى منازلنا بدلاً من غرف بأبواب وحواجز وقواعد" .

في آخر مرة رأينا فيها "باكى" ، كان أبناء "مايك" : "مارك" ، و " فينيسا " ، و "جون" معنا. وقضينا وقتاً رائعاً معاً . لقد كان محاطاً بعدد من المعجبين ، وكان دائماً - على خلاف المشاهير الآخرين الذين قابلناهم - لبقاً مع معجبيه . في تلك المناسبة ، قدم لنا درساً جغرافياً قيماً؛ حيث فسر بحرص خارطته الشهيرة لديماكسون الهواء / المحيط ، لقد تعلمنا فى درسه أننا لسنا مركز العالم .

توفي "باكى" بعد تلك الحادثة المشهودة بوقت قصير ، بعد وقت قصير من وفاة زوجته " آن " ، وكانت القصيدة التالية ضمن مراسم الجنازة :

نحن نقترب عندما ننظر عيناً لعين
ولكننا بالفعل نتسرب إلى داخلنا
كائنات غيبية خالدة
فقط من خلال الفكر وللأبد
فقط من خلال الحب المخلص
إن النفس دائماً وحيدة
إن الحب يشملنا بشكل لانهائي

- من شعر "باكى" ، مكتوب إلى " آن "، ١٦ يوليو ١٩٦٧

كـان "جـامي سـنايدر" حفـيد "باكى" ، و"أليجرا سنايدر" وهي ابنة " باكى" يجتمعان بـنا مـن وقـت لآخـر ويمنحانـنا المـزيد من التصورات والفهم لفلسفة وأعمال " فوللر" . كان "جـامي" يـبحر معـنا في إحـدى الأمسـيات إلى "ماريـنا دل راي" عـندما بـدأت الشـمس في الاخـتفاء في الأفـق الغربي [1] قال "مايك" لـ "جامي" أن "باكى" سيعيش دائماً مثل المبادئ العامـة لسـير الكـون ، ... ، إن الإبداع يعيش للأبد ، إنه ينتظرنا لاكتشاف منهج جديد . فوافقه "جامي" بشدة على رأيه.

وتتضمن أفضل ممارسات باكمينستر فوللر :

- الوسائل غير المعقدة وغير النظرية .
- المبادئ العامة للكون .
- الفهم المتميز .
- مبدأ ديماكسون .
- الرياضيات .

---

١ ـ يقول "باكي" أن الشمس لا تغرب أبداً

زين العابدين
مجلة الإبتسامة

الفصل السابع



تسعة أسئلة أساسية للخروج من الصندوق

حيث إن الإبداع هو القيام بعمل الجديد أو إعادة تنظيم القديم بشكل جديد ، فإن نقيضه هو الإلزام ، أو القيام بعمل الأشياء ليس لأنها الأفضل ولكن لأننا مجبرون على ذلك .

إن مفهوم الأسئلة الأساسية التسع للخروج من الصندوق لا يماثل معادلة النجاح ذات النقاط التسع التى ذكرناها من قبل .

فهو مفهوم يتم خطوة بخطوة يمكننا من طرح الأسئلة الأساسية حول مشروع أو مشكلة .

وكل سؤال يضمن التفكير الفعال والبحث الجاد ، وقد تكون الأسئلة ذاتها غير إبداعية إلا أنها تشجع التفكير الإبداعى .

تلك الأسئلة تحيى المشاركة ، والمعلومات ، والإلهام ، والأشخاص ، والأماكن، والمنتجات ، والاهتمام ، والتعاون ، والإبداع .

الأسس الفلسفية	القضايا البيئية	صفات ونتائج القيادة
١. تقييم الأشياء كما هي . قانون " الثبات " لأرسطو: الشيء هو نفسه ، أ هو أ .	٢. السعي إلى التفكير *الواقعي.* لا تحريف ، لاخداع، لا رسميات ، لا أوهام، كن واقعياً .	٣. رؤية *التصور.* الحلم ، الهدف ، الغرض.
٤. سؤال *لماذا.* السبب / النتيجة. قانون "سقراط" للسببية. القدرة على طرح الأسئلة بشأن تأثير ملحوظ وبعدها تكون قادراً على تقديم الإجابة عن طريق معرفة وفهم السبب .	٥. أن تصبح *مهتماً بالتغيير.* *نقاء العقل ـ الحافز الحيوى.*	٦. التمتع *بالقدرة.* القدرة على إنجاز الأشياء ، التنفيذ.
٧. سؤال *كيف.* كيف يمكن القيام بشيء بالطريقة التي يظهر بها. مبدأ "أفلاطون" عن التأثر، الأداء.	*٨. لا تقر بعدم الكفاءة.* لا تتجاهل عدم الكفاءة. تعلم كيف لا تكون كذلك.	*٩. التنفيذ والفعل.* نفذ الفكرة ، حقق الحلول والنتائج.

الخطوة ١. تقييم الأشياء كما هي .

قبل أن نغير أي شيء، يجب فهم الظروف الحالية ، يجب أن نكون مخلصين وواقعيين في تقديرنا . ينص قانون " أرسطو" للثبات على أن " الشيء هو نفسه ، أ هو أ ". يقدم السؤال الأول أساساً تعتمد عليه الأسئلة اللاحقة ، فيجب أن نحصل على صورة حقيقية عن الحقائق ، وواقعية المواقف .

يجب أيضاً أن تكون هناك معايير محددة لتصديق المعلومة ، لأن الهدف هو الفهم الواضح للطريقة التي تسير بها الأمور. قانون "أرسطو" للثبات يعني أن الأمور هى نفسها ، بصرف النظر عن إدراك من يقوم بالملاحظة . لقد تم تبسيط هذا القانون في أعمال "آين راند" "وفيكتور هوجو" [1] . الأشياء هي نفسها ، ولذلك عليك أن تلقب المتفوق بالمتفوق .

الخطوة ٢. السعي إلى التفكير الواقعى .

عندما نكافح من أجل الواقعية فإننا نوظف البصيرة والخيال والتصور ونضع رؤية لما نريد القيام به ، حيث يتطلب تقييم الواقع الإحساس المتزامن أو استخدام الحواس الخمسة كلها . يجب علينا أيضاً أن نختبر بشكل فلسفي *" ماهية الأشياء "* بمعنى الوجود والخلق والحياة .

إن الواقعية تعني تجنب التحريف والخداع والوهم . يسلم التحريف أن أ هي أ ويدعي أن أ هي ب . من الممكن أن يتضمن الخداع إخفاء وعرقلة الأشياء . في بيئة من الخداع ، لا يمكننا أن نرى الواقع بشكل حقيقي لذا ستكون النتائج التي نصل إليها خاطئة. يتطلب تحديد الأشياء كما هى فى الواقع وصفاً مخلصاً للحقيقة . يجب أن يكون المناخ بين أعضاء الفريق مشجعاً، إذا ما كانت الواقعية هي السائدة .

وجزء من أن تكون واقعياً هو أن تكون غير رسمي ، وذلك لأن البيئات غير الرسمية نادراً ما تكون متوترة . وهى لا تتعلق بالجانب السطحى ، مثل عدم ارتداء معطف ورباط عنق ، أو مناداة الأفراد بأسمائهم الأولى ، فيمكننا ممارسة تلك القيم السطحية ونظل قساة

---

١ ـ هناك مقدار كبير من الأدب الرفيع عن "أرسطو". أفضله هو كتاب د. "مورتايمر أدلار" *أرسطو للجميع* .

ورسميين في علاقاتنا . إن المقياس الحقيقي للتبسيط هو الحرية فى قول ما نريد لأي فرد في أي وقت دون خوف من انتقام أحد .

إن التبسيط الحقيقى سلعة نادرة ، فالمؤسسات غير الرسمية تنقد المؤسسات الرسمية لأن التبسيط يضمن حرية التصرف ، وسيتفوق الأفراد المتحررين وغير المقيدين على المفكرين المقيدين في كل مرة .

لقد آمن " والت ديزني" بأنه إذا كنت متمسكاً بالواقعية ، فإن لديك القدرة على الهروب والطيران بالخيال ، لقد كان يعلم أن الإيمان بالأوهام سيؤدي إلى الانهيار ، لأن اعتقاداتك تفتقد إلى الواقعية . سوف يعاني الناس من مشكلة التخيل إن كانوا مخادعين ويحرفون أو يكتمون الأسرار. إنهم لا يمتلكون حرية الخيال المطلوبة .

إن البيئات الواقعية تتمتع دائماً بوفرة في المرح . فإذا كان المرح يميط اللثام عن النفاق ـ كما قلنا من قبل ـ فإنك لا يمكن أن تتوافق مع خداع أو تحريف أو إخفاء ما يجري . فالمستويات العليا من الإبداع والتفكير المتحرر تتم عندما يحصل الأفراد على كثير من الحرية للمرح .

الخطوة ٣ـ رؤية التصور.

ينشأ التصور من الواقعية عند تقييم جوهر الأمور ، وفي بعض الأحيان يُستبدل المصطلح " تصور" مع المصطلح "حلم". من يرون المصطلح "حلم" عذب للغاية عادةً ما يختارون " هدف " أو " غرض " . فإذا أردت بالفعل أن تكون جاداً ، استخدم " الهدف الاستراتيجي بعيد الأمد [٢] ".

إن إحدى خصائص التصور ـ اعتماداً على الطريقة التي تظهر بها الأشياء ـ هي إمكانية الفعل . لابد أنك استخدمت وسمعت المصطلح العام للأهداف غير المنطقية والتوقعات ملايين المرات ، إنها تسمى أحلام المدمنين ، فمن يبيعون أحلام المدمنين عادةً ما يُتهمون ببيع

---

٢ ـ مصطلحات مثل "هدف استراتيجي بعيد الأمد" شائعة بالأخص بين تلك الأنواع التي قضت وقتاً طويلاً في العراء ، يعبرون الأسلاك المنزلقة ، ويطلقون النار على الآخرين برصاصات مطلية. وأخيراً ، هناك تشابه بين التصورات والأحلام والأهداف والأغراض وما يهم أكثر هو ما نريد تحقيقه .

السراب . ويمكنك أن ترى السراب يجره بعض الأشخاص خلفهم . إن الأفراد غير الواقعيين يثيرون الكثير من الأتربة ، وينتجون القليل من الفعل .

تبدو الأحلام ممكنة عندما تعتمد على الحقيقة ، فالأهداف والأغراض يمكن تحقيقها . يولد التصور من الواقعية، وتتطور الواقعية من ملاحظة الحياة حولنا بموضوعية . إن التصور جزء من معادلة النجاح ذات النقاط التسع التي ناقشناها في الفصل الثالث .

الخطوة ٤ ـ سؤال لماذا .

لماذا تبدو الأشياء هى نفسها ؟ ما الأسباب والنتائج؟ ما الدوافع وراء الظروف الحالية؟ إن التطلع إلى الأمور بالشكل الذي تبدو عليه يكشف عن التأثير. عندما تطرح على نفسك السؤال "لماذا يبدو بهذا الشكل؟"، فإنك تطرح السؤال الرئيسي . ولا يمكننا أن نصل إلى التفكير المتحرر دون أن نطرح السؤال الرئيسي ، ودائماً ما سيتعلق هذا السؤال بالتأثير الذي نلاحظه ، والسبب ورائه .

يخاطب قانون " سقراط " عن " السببية " القدرة على طرح سؤال يتعلق بالتأثير الملحوظ ، وبعدها تقديم الإجابة عن طريق معرفة وفهم السبب [٣] ، فالطبيب ـ على سبيل المثال ـ يلاحظ المؤثرات (الأعراض) على المريض وبعدها يشخص السبب ـ الحالة أو المرض المحدد. فالتفكير الواقعي يحدد سبب الأعراض التي تتيح للطبيب خلق خطة / تصور للعلاج .

الخطوة ٥ ـ أن تصبح مهتماً بالتغيير .

إن الشخص الذى تم توجيهه للتغيير لا يقاومه أبداً ، وبعد التأكيد على الهدف سيسعى لتغيير التأثير ، ويبدو أن الكثير من الناس يقاومون التغيير ـ كما ناقشنا من قبل ـ

---

٣ ـ من بين العديد من الكتب الخاصة بـ " سقراط " ، ننصحك بقراءة كتاب للمؤلفة " ثيلما ليفين " بعنوان " *من سقراط إلى سارتر* " . د. " ليفين " أستاذة للفلسفة في جامعة جورج تاون .

لأنهم يصابون بخيبة الأمل بسبب وعود لم يتم تنفيذها . إن ما يبدو كأنه مقاومة ما هو إلا خوف من التعرض لخيبة أمل أخرى .

يحب الشخص المهتم بالتغيير فكرة العقل الذى لم يتأثر بأى شيء ، ويرغب في الحصول على صفحة بيضاء ، أو عقل متفتح للتخطيط ، أو إبداع شيء يحقق اختلافاً . فالعقل الذى لم يتأثر بشيء يرعى الحماس والحيوية اللذين يدفعانا إلى الفعل . ويأتى التحسن من خلال التغيير والتعديل والتحول . فلا يجب أن ترتبط الحلول الجديدة بالحلول القديمة .

الخطوة ٦. التمتع بالمقدرة .

إن المقدرة هي استطاعة القيام بالأشياء ، وهى محددة بالوصول إلى نهاية للقضايا أو الحلول المقترحة . فإنجاز الأشياء يتطلب الاستخدام الماهر للموارد . فالناس ـ بطريقة مناسبة ـ يستطيعون تقييم الطريقة التي تبدو بها الأشياء ويتصوروا أفكار جديدة ، ولكن بدون القدرة على تنفيذ تلك الأفكار بنجاح ، لن يتغير أى شيء . تلك إحدى الخلافات القوية من أجل تنشئة بيئة تعليمية ، وهو أيضاً سبب أهمية التدريب والتطوير كأولى الأولويات .

الخطوة ٧. سؤال كيف .

المفهوم

كيف يمكن القيام بشيء تجاه الطريقة التي تبدو بها الأشياء؟ تذكر عندما قام "مايك" بتعليم ابنه النقاط التسع. لقد ناقش المفهوم ثم مارس التدريب .

أولاً : يجب أن نتفهم المفهوم وراء القضية . يقوم القادة والمعلمون ـ ممن يتمتعون بالكفاءة ـ بتكرار التفسير لضمان الفهم الكامل. وعادةً ما يقول المدربون لفرقهم ، " إليكم ما نحاول القيام به " . ثانياً : يجب أن نتشارك بأمثلة واضحة وسهلة الفهم توضح المفهوم .

المثال

يعتمد علم أساليب التعليم ومعلموه العظماء ومن يقومون بتطوير منتجات رائعة على استخدام الأمثلة . فأساليبهم تدور بشكل كامل حول إثبات المفاهيم من خلال الأمثلة . عندما فسر "مايك" المفهوم وراء النقاط التسع لابنه "جون" ، وضح مفهوم الصندوق التخيلي ، وفسر فيما بعد كيف يمكنه أن يتصور نفسه خارج الصندوق لكى يصل إلى الحلول التى يسعى ورائها . كان المثال هو بداية توضيح كيفية القيام بذلك دون التمادي كثيراً ، فلقد منحه "مايك" نموذجاً . وكان تقديم الإجابة فى الحال هو أسوأ ما يمكن أن يقدمه "مايك" .

عادةً ما نعلم أبناءنا بشكل غير متعمد الاعتماد على السلطة ـ الأب ، الأم ، المعلم ، ... في تقديم الإجابات . فيتعلم الأطفال منذ الصغر القيام بما يرغبه رمز السلطة ، وبالطريقة التي يريدها .

ليس على رمز السلطة أن يمتنع عن التصرف ذاتياً وعن توجيه ذاته بذاته . فإن لم يكن هناك رمز للسلطة في الجوار ليقدم الإجابة على الأسئلة فإن الأبناء يرتبكون . إن فكرة التبعية المشتركة فكرة حية ومنتشرة في القيادة حالياً . فاحتياج الأفراد إلى القادة للإجابة على أسئلتهم ، أو الموافقة على حركة يقومون بها ، أو وضع سياسات صارمة تخنق الإبداع هو ما يلائم دائرة التبعية . ولقد بدأ هذا الأمر في الاختفاء تدريجياً . فعلى سبيل المثال : لا يقوم "بيتر باكمان" المدير الرائع للمدرسة الإعدادية " فلينتريدج" في كاليفورنيا ، بإملاء السياسة في مدرسته ، ولكنه يشجع الطلاب على المشاركة في حل المشاكل . إنه يعرض المفاهيم ويقدم الأمثلة .

الخطوة ٨. لا تقر بعدم الكفاءة .

إن تجاهل نقص الكفاءة والابتعاد عنه هو أحد أسباب وجوده فى عالمنا بشكل كبير ، فغالباً ما يتم تبريره بأنه حتمي ، لا مفر منه أو لمجرد أنه "هكذا تسير الأمور". فلا يمكننا أن نكون تصوراً محدداً إن تجنبنا المواجهة وعلاج نقص الكفاءة .

إن تجاهل نقص الكفاءة يعني الرضوخ للوضع الحالي ، وإن أردنا القيام فعلاً بتغييرات إيجابية ، فعلينا أن نعرف ما يجب علينا القيام به ، وأن نستعد للقيام بالمخاطر الضرورية. إن اختيار الأفراد المناسبين للوظائف ، وتأهيلهم الدائم من خلال زيادة المعلومات والتعليم سيزيل الافتقار الضار للمعرفة ، ونقص الكفاءة .

إن كنا نرغب في مواجهة عدم الكفاءة ، فعلينا أن نعلم الأفراد كيف يكتسبونها ، وهذا يعني إتاحة الوقت والموارد لمساعدتهم على تطوير المهارات التي يحتاجونها . علينا أن نتحلى بالصبر والنقد البناء. ويجب علي المؤسسات التعليمية أن تقوم دائماً بتطوير الأفراد ـ في كل المستويات ـ كجزء من عملها اليومي ، ولا يجب أن يكون التدريب والتطوير مقتصراً على أفراد معينين فى إدارة شئون الأفراد بل يشمل الجميع .

إن الخطأ هو تجاهل نقص الكفاءة ، وهذا هو سبب مساعدتنا للأفراد على الفهم والحصول على التعليم والتدريب الذي يحتاجونه للنجاح.

إذا توقع القادة أن تتمتع فرقهم بالكفاءة ، فإن ذلك يتطلب منهم أن يعالجوا نقص كفاءاتهم الخاصة أولاً ثم يقومون بالقيادة عن طريق طرح الأمثلة . فكل من قام بالعمل معنا ـ من الشركات الكبيرة إلى المنظومات الصغيرة المبتدئة ـ قد سمعنا نؤكد على مفهوم نقص الكفاءة . وبمرور الوقت نرى مؤسسات لا تطبق المناهج الملائمة لوظائف الفريق . إن هناك ما يكفى من الفوضى فى الإدارة ونحن لا نحتاج إلى خلق المزيد .

ومن ناحية أخرى يصبح الأفراد الأكفاء عاجزين من الناحية الإبداعية بسبب فوضى، ومهام ، وبيئات الفريق غير المنظمة ، وهذا يُفسر بعدم الكفاءة . وهو يحدث في كل بيئات العمل ، على سبيل المثال ، ففي إحدي الأمسيات وفي فندق ما ، طلب "مايك" من إدارة الفندق الاتصال به لإيقاظه في الساعة السادسة والنصف صباحاً ، فقال عامل التليفون : " هل يمكنك أن تجعلها السابعة إلا الربع ؟ " فسأله "مايك" عن السبب ، فأجاب : " هناك الكثير من النزلاء يريدون الاستيقاظ في نفس الوقت " . فسأله "مايك" : " متى تريدني أن أستيقظ ؟ " فأجاب : " يمكنني ايقاظك في السابعة إلا الربع". وكان الوقت متأخراً فقال "مايك": "حسناً ". ومع ذلك ، فقد اتصل به عامل التليفون في الساعة السادسة والنصف صباحاً ، فقال له "مايك" : " لن أستيقظ " .

ففي عملنا ، دائماً ما نصمم برامج وأفكاراً وأمثلة التدريب والتعليم لتشجيع وتسهيل نمو وتطور الأفراد ، وتعد الإنجازات التاريخية لشركة "والت ديزني" أمثلة لما يجب أن يكون

عليه التطوير التنظيمي المطلع. لم يتجاهل " والت " نقص الكفاءة ، كذلك لايجب على أي منا أن يتجاهل ذلك. لقد اكتسبت "ديزنى" شهرتها العالمية من تميزها بشكل كبير فى تخصيص وقت للتعليم والتدريب .

إن عدم رؤية نقص الكفاءة أو الكشف عنه يعد فى حد ذاته نقص كفاءة .

الخطوة ٩. التنفيذ

السؤال الأساسي والأخير هو كيف ننفذ تصوراتنا ؟ كيف نقوم بالفعل ؟ كيف نجعله يحدث؟ تعتمد صفة القيادة التنفيذية ، أو إنجاز النتائج ، على القدرة علي الوصول للنتائج. إن القدرة على حشد ما يكفي من الأفراد والموارد لتنفيذ الفكرة تعد من الصفات الأساسية للقيادة .

إن الوصول إلى بداية خط الهدف والفشل في إحرازه من أكثر التجارب المحبطة في الحياة (الوصول إلى دار العبادة وعدم الصلاة) . إن تنفيذ النتائج يعتمد على التنفيذ الناجح للمبادئ التي تسبق التنفيذ .

ويمكن تحقيق التنفيذ والفعل بشكل أكثر فاعلية عند اكتمال كل خطوة . راجع الأسئلة التسعة التى تساعدك على الخروج من الصندوق .

الأماكن الخصبة

إن العديد من الأفكار في الأسئلة التسعة الأساسية تعتمد على أفكار فلاسفة الإغريق ، إنها مبادئ تحترم الوقت ، وقد تم اختبارها جيداً عبر القرون. إن الأماكن الخصبة التي تحدث عنها " فرانك لويد" أو أدركها "والت ديزني" محفورة في تاريخ اليونان القديمة . لقد كان لمركز الفريق جذور في قاعة محاضرات " أرسطو "، كمركز للتعليم / مكان للتجمع ، وكان لـ " سقراط " مركز يسمى paideia وتعنى باللغة اليونانية نشأة الطفل وتعليم الفرد ، وقبل أن يحصل " أرسطو " على قاعة المحاضرات الخاصة به كان تلميذاً في أكاديمية " أفلاطون " التي كانت البشير لجامعاتنا الحديثة . نحن نشجع كل تنظيم على

تأسيس أكاديمية خاصة وحتى إن كنت مبتدئاً في مجال الأعمال ، فيمكنك أن ترتبط بخدمات مباشرة ، وتشكل أكاديميتك الافتراضية الخاصة .

إن المنطق الرئيسي في الأسئلة الأساسية التسعة للتفكير المتحرر يأتي من البيانات الصحيحة . فعندما نبتكر الأفكار ، فإننا نطرح تلك الأسئلة ، وكلما تعمقنا في البحث ، كلما كانت الأسئلة مفيدة ، وكلما كانت الإجابات صادقة ، كلما كانت الحلول أقوى . الأسئلة التسعة الأساسية هي :

١. " كيف تبدو الأشياء بالفعل؟ " (تحديد الحاجة) .
٢. " لماذا تبدو هكذا؟ " (السبب وراء النتائج) .
٣. " كيف سنقوم بالتغيير؟ " (المفاهيم والأمثلة) .
٤. " هل خطتنا واقعية وتؤدي إلى النتائج؟ " (منطقية ومتاحة) .
٥. " هل نحن بالفعل مهتمون بالتغيير؟ " (متفتحون وراغبون) .
٦. " هل نتجاهل عدم الكفاءة؟ " (لا تتجاهل المشاكل) .
٧. " هل تحولت أفكارك إلى تصور؟ " (الهدف أو الغرض مع الطريقة) .
٨. " هل لدينا أفراد في الفريق يتمتعون بالمقدرة؟ " (الخبرة والتعليم والتدريب) .
٩. " هل نحن على استعداد لرؤية هذا الشيء حتى النهاية؟ " (التنفيذ والفعل) .

ناقل الرمال كمثال

عندما تم بناء عالم "والت ديزني" في فلوريدا ، كان مطلوباً من كل عامل ـ من آلاف العاملين في الموقع ـ الحضور لمدة يومين للتدريب على فلسفة ديزني . وعلي الرغم من أن بعض أصحاب العقود الثانوية كان لديهم أيام قليلة من العمل، إلا أن "ديزني" كان يدفع لهم أجر أيام إضافية لحضور الجلسات . لقد طبق "روي أو . ديزني" فلسفة " ديزني" منذ وضع حجر الأساس للمنشأة . وعلي الرغم من أن العميل لم ير الطريقة التي شيدت بها الأساسات أو كيف تم توصيل الأسلاك، فإن جودة "ديزني" أثرت على تلك الطريقة .

وفي إحدي المرات حضر موظف ضخم ممن يقومون بالعمل على الآلات الجارفة العملاقة إلى إحدي جلسات "مايك" في جامعة "والت ديزني"، ولم يكن لدي هذا الشخص أية خبرة

إلا في نقل الرمال ، وكان بشكل واضح غير سعيد لحضور تلك الندوة الطويلة . جلس في الصف الأول ، مسترخياً على كرسيه ، يصر صريراً خفيفاً ، يدخن ويصدر أصواتاً غريبة خلال الندوة التى كانت ستعقد على مدار يومين .

وبعد أن انتهت الندوة ، ذهب الرجل إلى "مايك" وقال لـه كلاماً غريباً: " لقد استمتعت بندوتك ، ولكن ليس أثناء انعقادها ، لقد ذهبت إلى المنزل في اليوم الأول وأنا أكرهك ، لأنك استخدمت كلمات كبيرة مثل : " نظرية المعرفة ". لقد علمت أنني لن أستطيع فهمها ولكنك استخدمتها على كل حال ، ولم أستطع أن أفهم نصف ما قلته ، ولكنني استمتعت بها على كل حال ، لإنك لم تعاملنى وكأنني غبي ، أشكرك . وأرجو أن تخبر السيد " ديزني " أنني أقدر دعوته لى ، لأن أحداً لم يدعنى من قبل إلى أي شيء . لذا سأقوم بعملى على أكمل وجه ".

وقام "مايك" بشيء أفضل من مجرد نقل الرسالة إلى "روي ديزني" ، فلقد أخذ الرجل لمقابلته ، وكان "روي" رجلاً ضئيلاً ، فطوله لا يتجاوز نصف هذا الرجل الضخم ، ورحب "روي" بالرجل بحرارة ، وكأنهم صديقان حميمان ، ثم سأل عن وظيفة الرجل ، فقال : " إنني أنقل الرمال". فكر "روي" للحظة وقال: " كما أفعل أنا ، إنني أعمل مع المصرفيين، إنه نفس الشيء". ثم دعا "روي" الرجل لشرب قدح من القهوة وتناول قطعة من الحلوى .

هنأ "مايك" الرجل لاعترافه بما لم يكن يعرفه وهو أنه ليس هناك شخص يعرف كل شيء ، فالحماس لا يهم بالدرجة الأولى وشعورنا بالحماس التام لا يعني أننا نعرف كل شيءٍ عن أعمالنا . لقد اكتشفنا أن معظم الناس الذين يعتقدون أنهم يعرفون كل الإجابات عادةً لا يعرفون إلا القليل . إن الدلالة الحقيقية للتنظيم التعليمي هو قبول فكرة أن هناك دائماً المزيد الذى يجب أن نتعلمه .

قام ناقل الرمال في عالم "والت ديزني" بنقل الرمال كما لم يفعل من قبل ، بل إن أخبار اجتماع "روي" بهذا الرجل انتشرت في المؤسسة بسرعة كبيرة . لقد كان هناك شعور رائع بروح الفريق ، وهذا هو السبب وراء التدريب المكثف على الأساسيات ، والتأكيد على أهمية الاهتمام بالتفاصيل . إن العملية مهمة وكذلك الأفراد ، إن الطريقة التى عمل بها ناقل الرمال أثرت على الأساس الذي بنيت عليه المنشآت وأماكن الجذب ، فما قام به كان هاماً للغاية ، ولذا فإن استثناء من هو مثله من الفريق يعد عملاً أحمقاً وغير منطقي .

مـن سـيمهد الأرض للبـناء علـيها ؟ ومن سينقل الرمال ؟ من سيتأكد من نقل المعلومات ومعالجـتها ؟ لكل دوراً يقوم به ، وإن لم يقم بهذا الدور ، فلماذا تدفع لـه الأجر ؟ إن كان لـدي الأفراد دور يقومون به ، فإنهم يرغبون في أن يشعروا بأنهم جزءً مما يدور حولهم . من ناحـية أخرى ، كيف يمكنك أن تشجعهم على النمو والتطور والتفوق ؟ لا تخذل أي فرد أو تقلل من حجم مساهماته .

إن الـتفكير المـتحرر يعـد ـ جزئـياً ـ محاولـة مـنظمة ومنضـبطة. وكما عرفت الآن، فإن عملـية الـتفكير المـتحرر تتمتع بصفة تبادل الأفكار غير المحدودة والحرة ، ومع ذلك ، فإن عملـية الـتفكير الاستعراضي تعد رحلة نظامية لا تقوم فقط بتحفيز الأفكار الإبداعية ، ولكن تشـملها أيضـاً. إن مفهـوم " التسـعة " يمكـن أن يطبق عليك ، وعلى مؤسستك ، وعلى أى تحدى في المستقبل .

أ . س . مايك . (ماركولا) : الاهتمام

" لم يكن في إمكاننا تحقيق ما أنجزناه في شركة آبل دون مساعدة مايك فانس"

لقد قال " أ.س (مايك) ماركولا " ، مؤسس ومدير شركة "آبل" هذه العبارة في عام ١٩٩٢ في جمعية التفكير الإبداعي الأمريكية في حفل لتوزيع الجوائز في لاس فيجاس ، فتأثر "مايك" كثيراً بالمديح الكريم وغير المتوقع الذى ناله ، وكان "ماركولا " أحد الأشخاص الذين يحترمهم بشدة. لقد عمل الاثنان معاً كثيراً خلال السنوات الأولى لظهور شركة " آبل" .

لقد ضمنا "ماركولا " لهذه القائمة لأنه يمثل اتجاهاً للاهتمام . إنه كما قال مدير شركة AT&T " روبرت جرينليف " ، في كتابه " خادم القيادة " ، إنه شخص جيد في جوهره ، حقاً ، إنه يقوم بالفعل الجيد بدلاً من الفعل الذى يناسب السياسة .

توظيف المزيد من الأشخاص

إن موهبة التوجيه والإرشاد طبيعية لدي "مايك ماركولا " ، إنه يجعل الأفراد أكثر قيمة مما كانوا عليه ، وذلك ليس من خلال أساليب صناعية ، ولكن عن طريق مثال متميز ، وكذلك يجعلهم يعملون كثيراً لتحقيق إنجازات متميزة وقيمة ، إنه شخص مميز جداً . إننا

نغامر بإحراجه بكتابة تلك اللمحة عنه ، فهو ببساطة لا يشعر بالتشجيع من نيل التقدير أو الشهرة ، ولا يسعى إلى بريق الشهرة أو يناضل من أجل أن يكون " الرجل العظيم". إنه شخص عظيم بطبيعته .

لقد دارت محادثات عديدة وهادفة بين "مايك فانس" و"مايك ماركولا " خلال عملهما معاً ، وكانت إحدى تلك المحادثات خلال فترة توقف ندوة تدريبية في شركة " آبل" في عام ١٩٧٨. جلس الإثنان في سيارة "ماركولا " خارج " كويل لودج" في كارمل ، كاليفورنيا يتبادلان الأحاديث عن " سقراط " و " أرسطو " و " أفلاطون " وأصول التفكير والحضارة الغربية . تحدث "مايك فانس " طوال اليوم مع حوالي ٥٠ شخصاً ممن مثلوا الفريق المبدئي لشركة " آبل" . إن مناقشة الأعمال والنظريات اليونانية القديمة ساعدتهما على تكوين الحالة الذهنية المناسبة للاهتمام بالقضية التى كان "ماركولا " يفكر فيها في ذلك الوقت وهى قيم شركة " آبل" .

بدأت مناقشة القيم بشكل جاد ، وأصبحت قوية بشكل متزايد خلال حديثهما الذي استغرق ساعات . وخلال اجتماعهما في السيارة ، قال "ماركولا " : " الصدق أكثر أهمية من التقنيات ، فالقيم الجيدة هي ثروتنا العظيمة ، ويجب أن يشارك الجميع في بناء قيم " آبل" بشكل لا نظير له ، فالقيم هي كل شيء ، ويجب علينا أن ننقل تلك الرسالة " .

إن ما كان يشير إليه "ماركولا " هو أهمية عدم تجاهل نقص الكفاءة . ثم أضاف : إن الخدمة تستمر في التدهور، جزئياً، لأن العملاء يرضون بهذا دون الكثير من التذمر ، وهذا ما نعنيه بكلمة " بلا قيم " . فإذا أخذت القيم بمحمل الجد ستحصل على المقاييس الجيدة التي ستؤيدها. إن المقاييس والقيم الجيدة هي التي جعلت " ديزني لاند" تحقق هذا النجاح غير المسبوق .

واستمر "ماركولا " : " نحن نريد فقط أن نجعل " آبل" مختلفة . نحن نريد أن نبني القيم العظيمة ، مع التأكد التام من أننا لن نحيد عنها ".

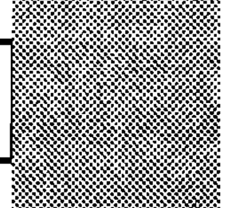
وتناولنا غداءً ممتعاً مع "مايك" مرة أخرى في فندق " فيرمونت" في سان فرانسيسكو في عام ١٩٩٠ ، ومرة أخرى قضينا وقتاً رائعاً في تحليل الفلسفة ، والاستغراق في الذكريات ، والتحدث عن مشروعاته الجديدة . لقد كنا سعداء بمشاركته في دراسة أساس الأخلاق ، وكذلك مشروعه عن تأثير وتخطيط العقل . لقد وافقنا جميعا على أن " الإدارة عن طريق القيم" من الممكن أن تعد نموذج القيادة المبدئي للمستقبل .

يزدهر الإبداع حيث يوجد الصدق ، قال "ماركولا " : " الصدق أكثر أهمية من التقنيات ، والقيم الجيدة هي ثروتنا العظيمة ". تتضمن ممارسات "مايك ماركولا " :

- الهندسة .
- الأخلاق .
- التعاون .
- الخدمة العامة .
- النصح .
- الواقعية .

زين العابدين
مجلة الإبتسامة





الفصل الثامن

أساليب تكوين الأفكار

ستساعدك تقنيات التفكير الإبداعي التي تعلمتها في الفصل السابع على التفكير خارج الصندوق . إن أساليب تكوين الأفكار التي أنت على وشك تعلمها ستساعدك على الخروج من الصندوق أيضاً ، فهي مبادئ يمكن أن تقودك إلى التفكير الجديد ، وسوف تقدم الإيضاحات والمفاهيم والأمثلة التالية لك الأعمال الوظيفية الفعالة لمناهج تكوين الأفكار .

والسؤال الشائع هو ، " كيف يمكنني الوصول إلى أفكار إبداعية أو ابتكار شيء جديد ؟ " لقد ذكرنا سابقاً أن "والت ديزني" كان يؤمن بأن طريق الثراء هو بحثك عن شيءٍ غير مرغوب وتحويله إلى شيء قيم من خلال مساهماتك ، وقد أضاف لهذه الفكرة قائلاً : " لا تحاكى أعمال الآخرين ، بل ابتكر شيئاً جديداً ، قم بتطوير الخدمات والمنتجات الموجودة بالفعل أو الإضافة إليها ."

في إحدى المرات طرح علينا مجموعة من طلاب الجامعة سؤالاً حول ما يجب أن يقوموا به في مواجهة تضاؤل فرص عمل السوق . فمنحناهم أسلوباً لتكوين الأفكار وأيضاً فكرة متطورة حول نوع المهنة التي يسعون للحصول عليها ، وقد كان اقتراحنا بسيطاً : افتح دليل الهاتف الخاص بالشركات ، وضع إصبعك في أي مكان . مهما كان العمل الذي ستجده أسفله، عليك أن تقوم بتطويره أو الإضافة إليه كما قال " والت ديزني " . ستنجح إذا أضفت القيمة للطريقة التي تتم بها إدارة الأعمال اليوم .

لست في حاجة إلى أن ترهق عقلك محاولاً أن تجد شيئاً لم يقم به أحد من قبل ، فهذا ليس هو الهدف . قم فقط بعمل أى شيء أفضل مما كان عليه ، ابتكر طرق وفوائد وخصائص جديدة لم يفكر فيها الآخرون بعد ، لا تبدد قدراتك العقلية فى ابتكار منتجات أو خدمات جديدة لا يريدها أحد ، ولكن استثمرها في تحسين شيء موجود بالفعل ، وذلك عن طريق الوصول به إلى مستوى أعلى من الجودة .

لقد أعلن أحد الأفراد الذين أخذوا بنصيحتنا بكل جد عن نجاحه مؤخراً ، لقد أخذ فرشاة شعر عادية وطورها إلى فرشاة قابلة للطي توضع في الجيب ، إنها فرشاة عملية تتناسب مع راحة يدك ، ولكنها تطوى بشكل مستوي عند الضغط على زر موجود بها . لقد طور مفهوم قديم بطريقة عبقرية ، وذلك عن طريق التفكير خارج الصندوق ، لقد فعل في الفرشاة ما فعله " والت ديزني" بمدينة الترفيه ، لقد جعلها مغرية ، وأكثر مرونة من الناحية العملية . إن إضافة القيمة هى أساس معظم أساليب تكوين الأفكار .

مصفوفة ابتكار الفكرة

المكان	الاختراع/الاختراعات	الأشياء
الأشخاص	الاختراع/ الامتدادات	الأفكار
المنتج	الاختراع/ تدمير اختراع	التعاقدات الاجتماعية
	البدائل الوظيفية	

يمثل هذا الجدول العديد من وجهات النظر التى يمكن تحفيز الأفكار الإبداعية من خلالها . إن بعض تلك المفاهيم (المكان ، الأشخاص ، المنتج) قد ناقشناها في الأجزاء السابقة . ولكن دعنا نلقي نظرة أقرب على الأساليب الأربعة لتكوين الأفكار الموضحة في منتصف الجدول .

١ـ الاختراع / الاختراعات :

ستتطلب بعض الأفكار أو الاختراعات أن يتم اختراع شيء ما أولاً، قبل تحقيق المفهوم الجديد تماماً . فعلى سبيل المثال ، اخترع " إديسون" المصباح الكهربائي المنير . ولكن قبل الاستمتاع به ، كان عليه ابتكار عدد من المنتجات مثل : الأسلاك ، والمفاتيح ، والقابس ، والمصاهر وهكذا . لقد كان بناء شركة تسمى جنرال إليكتريك [١] نتيجة لاتباعه نظام الاختراع / الاختراعات

---

١ ـ سميت جنرال إليكتريك فى البداية بـ " شركة إديسون إليكتريك "

٢. الاختراع / الامتدادات :

يمكن تحسين بعض الاختراعات عن طريق امتداد أو تطوير المفهوم الأصلي . ومع ذلك، فالاختراع ذاته لا يعتمد على الامتداد في عمله . ففرشاة الشعر العادية لا تعتمد على فرشاة الشعر القابلة للطي حتى تكون قابلة للاستخدام . ومع ذلك ، ففرشاة الشعر القابلة للطي ارتقت بمفهوم فرشاة الشعر إلى مستوى من الاستفادة ، وأضافت إليها قابلية الحمل ويسمى هذا في بعض الأحيان تطوير أو " إضافة ". إن الأمثلة الشهيرة للاختراع / الامتدادات هي المحاة بالنسبة للقلم الرصاص ، فالاختراع الرئيسي هو القلم الرصاص ، وإضافة ممحاة امتداد له ، ونفس الحال ينطبق على آلة فتح القناني مع فتاحة العلب ، فهى أيضاً مثال لأسلوب تكوين الأفكار الاختراع / الامتدادات .

٣. الاختراع / تدمير اختراع :

بعض الاختراعات " يتم تدميرها " لسبب أو لآخر . يعد نظام حرب النجوم المضاد للصواريخ فى الفضاء الخارجي ـ سواءً كان سيعمل أم لا ـ مثالاً لاختراع يبطل اختراع القوة المدمرة الهائلة . وكذلك الصدرية المضادة للرصاص تعد اختراعاً يقلل من تأثير اختراع آخر . إن كنت مثلاً تمتلك إحدى شركات المشروبات الباردة ، فسوف ترغب أن يدمر منتجك مُنتج شركة كولا .

٤. البدائل الوظيفية :

يمكن تحقيق بعض الاختراعات باستبدال فكرة أو منتج بآخر أفضل ، وتعد شركة " تيلستار " وشركة " الاتصالات عبر الأقمار الصناعية " ، مثالاً على استبدال اختراع بآخر من الناحية الوظيفية ، حيث إن الاتصالات عبر الأقمار الصناعية قد حلت مكان أطنان وأطنان من الأسلاك الغليظة ، وكذلك بالنسبة للساعات القديمة يدوية الصنع فقد كان هناك جهد معملى مركز ، ولكن العملية الآلية الآن رفعت من الإنتاج ، وخفضت من التكلفة ، وزادت من الثقة ، كذلك تصفيف الحروف ـ بالنسبة لكتب مثل هذا الكتاب ـ التى لم تعد تجمع عن طريق أحد العاملين الذين يرتدون ملابس ملطخة بالحبر ويقوم

بطباعة حرف واحد أو كلمة في كل مرة . لقد حلت الحاسبات محل هؤلاء العاملين فكانت ذات نتائج كبيرة وسرعة معدلة بشكل كبير .

يعد كل من : الاختراع / الاختراعات ، والاختراع / الامتدادات ، والاختراع / تدمير اختراع ، والبدائل الوظيفية مثالاً لأساليب تكوين الأفكار . تخيل مثلاً أنك ربان إحدى السفن العملاقة العابرة للمحيط ، وأمرت أن تدار بمقدار ١٥ درجة في اتجاه الميناء ، ولم ينفذ طاقم السفينة أمرك ، ثم كررت ثانية ، ولكنه أيضاً لم يُنفذ ، فعندما تصدر الأمر للمرة الثالثة ولا يتم تنفيذه فإنك سوف تبدأ فى توبيخ طاقم السفينة . إنه لشيء محير لأنك وفريقك قد عدتم للتو من ندوة لبناء الفريق حيث قضيتم وقتاً جيداً ، تترابطون وتبنون الثقة ، ولكنك مازلت لا تستطيع إدارة سفينتك لسبب ما .

وفى هذا الوقت تتخلى عن أسلوب قيادتك بالمشاركة وتصرخ في طاقمك أن ينفذوا ما أمرت به . وأخيراً ، يتحدث إليك أحد الموظفين الصغار حديث التخرج من معهد التكنولوجيا في "ماساشوسيتس" قائلاً إن دفة السفينة غير قادرة فى الظروف الحالية على صنع دورة مقدارها ١٥ درجة في اتجاه الميناء ، وبعدها سوف تدرك أنه مهما كانت عظمة قيادتك ـ لا يهم مدى صحة إجراءاتك ـ أو عدد الحاصلين على ماجستير في إدارة الأعمال على متن السفينة ، فحتى تقوم بتصميم الدفة المناسبة، فإن طاقم السفينة لن يقوم بتلبية أوامرك.

هناك أسلوب لتكوين الأفكار يكشف عنه هذا المثال ، لتحديد ما إذا كانت الدفة تحتاج إلى إعادة تصميم لملاءمة المناورة التي تريد القيام بها . يجب أن تطرح على نفسك السؤال التالي : " هل الفكرة التي أحاول أن أطورها تضاعف من الطريقة المقترحة حالياً ؟" فالسؤال فى ذاته يجسد الأسلوب ، وبطريقة أخرى ، يمكنك أن تسأل ، " هل يمكنني أن أدفع هذا المسمار المربع على الدخول في تلك الفتحة المستديرة ؟" فمن أجل تحقيق النجاح، يجب على هذا السؤال أن يتم طرحه والإجابة عليه بكل أمانة . عندها فقط ستعرف ما هي احتياجاتك . ولكى تبدأ ستعتمد على المجالس ، والتفكير الجماعى ، وتنقية العقل ، والوصول إلى النتائج وتقوم باستخدامها . راجع الجدول التالى عند دراسة تلك المفاهيم .

المجالس	التفكير الجماعي	تنقية العقل	الوصول إلى النتائج
الغرض: لكي تبدأ جلسة مفتوحة ودودة لتحديد العمل الأساسي هيئ الجو العام في البداية للعلاقات الاجتماعية والعملية .	**الغرض:** الإتيان بأفكار مبدئية بطريقة بسيطة وسريعة.	**الغرض:** تنقية العقل ، والتفكير المتحرر ، والحفاظ على العقل متفتحاً للحصول على المئات من الأفكار .	**الغرض:** وضع كل شيء على الطاولة ، والعمل بموجبه ، والمناقشة ، والوصول إلى الحل .
الهدف : حتى تكون مطلعاً وعلى اتصال.	**ملاحظة :** لا مواجهات في تلك المرحلة .	**ملاحظة :** نطاق واسع من التفكير الغريب ، مع كثير من المتعة في القيام بذلك .	**ملاحظة :** جلسة مفتوحة تماماً توصل إلى حل ... الاستمتاع .
الأساليب الخاصة: ابدأ في كتابة دليل عن أعضاء الفريق ، والمهارات والخلفية والاهتمامات ، الخ. ابدأ في عرض الأفكار على لوحة الخطة الرئيسية.	**الأساليب الخاصة:** ألواح التفكير الاستعراضي .	**الأساليب الخاصة :** التدفق الحر للأحاديث ، الموضوعات والاحتياجات.	**الأساليب الخاصة:** أساليب وأفكار متطورة. تحديث لوحة الأفكار . تصنيف بطاقات الأفكار إلى أزواج ، أو مجموعات. تشكيل مصفوفة .
قائمة بالمهارات والاهتمامات ، مخزن البيانات .	ضع السلبيات على اللوحة مع تأجيلها إلى وقت آخر حتى لا يحدث انقطاع لإيقاع الجلسة.	تفكير متفتح تماماً، لا حدود، لا شيء غير مألوف .	يتم إبتكار لوحات التنظيمات و الاتصالات للإجابة على الأسئلة من أجل التنفيذ .
يشارك الجميع في الحديث. عليك أن تفصل السلبيات جانباً، ضع أفكاراً/حلول تجريبية.	استنباط الأفكار من أفكار أخرى.	ليس هناك نتيجة متوقعة. القليل جداً من الحلول عند هذه المرحلة.	القضايا والإجابات ، المميزات والأضرار، المناقشة والمجادلة ، الأفكار والحلول.
إدراك مهارات ووجهات نظر أعضاء الفريق.	يتم البدء فى تحديد الأفكار . ليس هناك توقع لنتيجة . القليل جداً من الحلول أو النتائج إن وجدت.		إتمام كل مراحل الخطوات السبع . يتم توقع النهايات والنتائج. تدبر أمر هذه النهايات .
	الاستمرار في تطوير لوحة الخطة الرئيسية. إعداد لوحة النتيجة .		

المجالس

يـتم عقـد المجالس بشكل مبدئي لإذابة الثلج بين الأفراد ، وهى فرصة تمهيدية لأعضاء الفـريق ليـتعرفوا عـلى بعضـهم البعض. لقد تم تطويرها عندما طُلب من "والت ديزني" - إن كـان يرغـب - أن يديـر جلسـات الـتفكير الجمـاعي عن طريق مجموعة التطوير التنظيمي ، وقـال إنـه يفضـل عقـد ما يشبه المجلس ، حيث يجتمع الناس معاً ، يسمعون الموسيقى ، ويشـعلون الـنار ، ويدخـنون البايـب ، ويتشـاركون . يعـد التعرف على الآخرين من أفضل الطـرق لتعـلم مـا قد يساهم به الآخرين في تطوير الفكرة في الفريق . والهدف من المجلس هو أن يبدأ فريقك في العمل، ولكن لا يعني هذا إنتاج أية نتائج .

أسـلوب المجلـس هـو أن يكـون متفـتح بشـكل متعمد وودود وغير منظم أو موجه بشكل كـبير ، ويقصـد مـنه وضـع أسـاس لعلاقـات عمـل الفريق ، ويمكن عقد المجالس في مراكز الفـريق ، أو المطاعم، أو الأماكن التي تساعد على الاسترخاء ! حيث يمكنك أن تصنع جواً عامـاً مناسـباً . وهـى تقـدم عنصـراً بـالغ الأهمـية في العلاقـات الاجتماعـية . تدعـو المناهج الجديـدة مـثل الـثقافات غير المحدودة إلى تفاعل اجتماعي ناجح . لقد أصبح بناء العلاقات الاجتماعية الناجحة في مكان العمل شيئاً ضرورياً فى هذه الآونة . ويرى هؤلاء ممن كانوا في المـدارس القديمـة أن الأنشطة الاجتماعية تافهة ، حتى أن بعض الشخصيات العنيدة تعتبر ممارسة هذه الأنشطة على نفقة الشركة أمر غير صائب ، لا يمكن اعتبار هذه المجالس أمور تافهـة . فعـندما تـبدأون في الـتعاون بشـكل غـير رسمي ، ستبدأ القضايا المختلفة ووجهات النظر المتشعبة في الظهور .

يجـب الاعتراف بالمجلس كخطوة أولى في عملية بناء الفريق - وليس هدفاً في حد ذاته . وغالـباً مـا نـنظم بشـكل محكم تدريبات مواجهة ، ولكننا نفشل في تتبع أي نظام للعمليات الفعلـية للفـريق . إن تعـارف أعضـاء الفريق يُعد نشاطاً لوضع الأساس الأول ، ويجب النظر إليه كعمل حقيقي لا مجرد تدريب .

يجـب أن ينتـبه قـائد الفـريق وأي عضو فيه خلال عقد المجلس ، ويجب أن يبدأ قائد المجلـس في جدولـة المهـارات والاهـتمامات لكـل عضـو في الفـريق عـلى ألـواح الـتفكير الاستعراضـى . فـالموقف الـذي يعرضـه كـل عضـو في الفـريق تجـاه المشروع يعد هاماً جداً .

وباختصـار ، يحـتاج الفـريق إلى تطويـر ملف لكل عضو فيه . يجب أن تنقسم المجالس إلى ثلاثة أجزاء متميزة :

١. **قائمـة بالمهـارات** : يصـف كـل عضـو في الفريق للآخرين : مهاراته ، ونقاط ضعفه ، وخبرته ، وميوله ، وذلك من أجل تحديد الموارد ونقاط القوة التي يمكن الاعتماد عليها خلال المشروع . ودائماً ما سيكون هناك خصائص فريدة في مزج المسئوليات المتنوعة .
٢. **قائمـة الاهـتمامات** : يصف كل فرد للآخرين ما يحب القيام به مثل الأنشطة التي لا تـتعلق بالمشـروع . بعـض الـناس يحـبون الـتزلج ، وآخـرون يحـبون الصيد ، وآخرون يحـبون السـفر . إن لكـل فـرد اهـتمامات فريدة يجب أن تفيد كعوامل لتوطيد الصداقة بين الأعضاء .
٣. **إفـراغ البـيانات** : في بيئة متفتحة غير مهددة ، يعبر كل شخص عن أفكاره ومشاعره تجـاه المشـروع . في إفـراغ البـيانات ، فإن الشخص الذي يتحدث لا تجب مقاطعته . إنهـا ليسـت مناقشة . لذا يجب أن يستمع الجميع إلى المتحدث حتى ينهى حديثه ، ويبدأ الآخر فى الحديث .

إن إفـراغاً جـيداً للبـيانات سـوف يخلصـك مـن الشكوى الدائمة لبعض الأفراد عندما لا يحصـلون عـلى فرصـة الاسـتماع إلـيهم ، فالتعبير عن مشاعرهم بشأن المشروع أو الموضوع في هـذا الوقـت قـد يقلـل مـن المقاطعـات فيما بعد . (إنه وقتاً مناسباً لاستخدام تقنيتي تدوين الملاحظـات المصـنفة ، أو الـتفكير الاستعراضـى اللـذان سـبق ذكـرهما . إن المعلومـات التي تجمعها من إفراغ البيانات تزيد من نجاح الفريق).

تقـدم المجالس للجميع فرصة المشاركة والتحدث ، حيث يتم تحديد المرحلة ، وترسيخ ممارسـة الاتصـالات المفـتوحة . ويـتم أيضـاً تحديد وإظهار السلبيات ، والأكثر أهمية ، هو دفـع العملـية الإبداعـية . وفي نهايـة المجلـس ، يـبدأ الأفراد بالفعل في إنتاج أفكار وحلول تجريبـية للمشـروع . إنهم يبدأون في التفكير كخبراء فى حل المشكلات بشكل إبداعي وتبدأ الوحدة المتماسكة فى إتخاذ شكل محدد .

تقنيات خاصة للمجالس

من المهم أن تقاوم حافز الوصول إلى حلول في المجالس ، فالمجالس ليست معقودة للوصول إلى نتائج ، وهناك بعض الخطوات الأخرى القيمة التي قد تنتج وتنقي المزيد من الأفكار والحلول . وقد يبدو أن المجلس هو الأسلوب الوحيد الذي ستحتاجه لحل مشكلة أو تشكيل برنامج جديد ، ولكنه ليس كذلك ، فعلى الرغم من أهمية المجلس ، إلا أن هناك ممارسات بديلة مصممة لدفع العملية الإبداعية تجاه الهدف .

وفي المجلس يمكنك أن تبدأ في تدوين الأفكار على لوحة الخطة الرئيسية (الخطة الرئيسية فى الخطوات السبع للخروج من الصندوق) تحت فئات الموضوع مثل : " أعضاء الفريق" و" المهارات" و" إفراغ المعلومات" و "منوعات".

نحن ننصح بإعداد لوحات النتيجة في هذا الوقت (لوحات البيانات فى الخطوات السبع للخروج من الصندوق) وبذلك يمكنك الاستماع إلى " قائمة الأعمال اليومية " ووضع المشروع .

نحن نؤكد ثانية أنه بدون المجلس، قد تواجه صعوبات فى العمل بمشاركة فريق العمل . إن مجرد تناول العشاء والشراب والاستمتاع واللهو قد لا ينجز الهدف ، ولكنه أساسى ، ويجب الانتهاء من المجلس قبل بدأ العمل في المشروع ، فمن المحبط أن تبدأ في مشروعات وتدرك فجأة أنك لم تقيم بشكل كاف : خلفيات ، ومهارات ، ونقاط قوة واهتمامات خاصة بأعضاء الفريق مع بيانات المشروع . ولا تنتظر حتى يحدث صراع بين الأفراد . عليك أن تختار التكوين والشخصية المميزة لفريقك فوراً وبدون تأخير .

التفكير الجماعي

نحن نركز على أسلوب التفكير الجماعي لأنه يرتبط بمفهوم المجلس . وقد كان " أليكس أوسبورن" متفرداً في تقنيات التفكير الجماعي ، وقد يعتقد معظم الناس أن " والت ديزني " فعل ما قام به غيره ، لكن لا ، إن التفكير الجماعي التلقائي لا يسمح بالأفكار أو الانتقادات السلبية ، إنه يتبع ثلاث قواعد أساسية : ١) لا نقد للأفكار ؛ ٢) لا أفكار سلبية ؛ ٣) وفرة الأفكار . ومع ذلك ، لم يرغب "والت" في تحريم النقد والأفكار السلبية ،

والتى تعد من المبادئ الرئيسية في التفكير الجماعي. إن من عملوا معه على مدار السنوات كانوا يعلمون أنه يؤمن بالأفكار والتفكير الإبداعي الناتج من المناقشة القوية والصراع وحتى الخلاف حول وجهات النظر المتعارضة، كما وضح أسلوب عمله . وفي جلسات أسلوب التفكير الإبداعي ، فإننا لا نتجاهل النقد ، بل نضعه تحت فئة "حالة مؤجلة " ، وبعد ذلك ، نخصص الوقت للتفكير التحليلي ، ومواجهة الاعتراضات من أجل الحفاظ على توازن وحركة المشروع .

إن الهدف المبدئي للتفكير الجماعي يظهر مع الأفكار التمهيدية في محيط إيجابي ومرن لتطوير الخطة الرئيسية . وكلما زادت الأفكار ؛ كلما كان أفضل . إن جلسة التفكير الجماعي طريق سريع وصورة كاملة من أجل تحفيز التدفق السريع والحر للأفكار . لا يُقصد بالتفكير الجماعي أنه وقت المواجهات من قبل المشاركين .

التقنيات الخاصة للتفكير الجماعي

عندما يطلق شخص ما فكرة قد يقوم الآخرون باستنباط أفكار أخرى منها . لذا تعد جلسة التفكير الجماعي وقتاً للاستيلاء على الأفكار وتصفح اللوحات أو غيرها من ألواح العرض [٢] .

فليس من الغريب أثناء التدفق الحر للأفكار أن يجد أعضاء الفريق أنفسهم في مكان لا يدركون كيف وصلوا إليه ، وهذا هو السبب وراء أن التتبع يساعدهم على العمل بشكل مرجعي للكشف عن طريقهم . إن التتبع هام بشكل خاص لأنه يوضح كيف يمكن الربط بين الأفكار المختلفة.

وكما ذكرنا سابقاً ، إن الحالة المؤجلة هى أحد المكونات الإضافية لعملية التفكير الجماعي التي تتيح للمشاركين أن يُكونوا قائمة بالسلبيات للتعامل معها في وقت آخر . فإذا كان أحدهم يفكر بشكل سلبى فليس معنى هذا أنه لن يكون مفيداً بطريقة ما فيما بعد . ولكن إذا أوقفت التدفق التلقائي من أجل التعامل مع التفكير السلبي ، سيتم مقاطعة إيقاع

---

٢ ـ نحن نفضل استخدام البطاقات في التفكير الاستعراضى لأنها تتيح مزيداً من المرونة في الحركة .

العملية الإبداعية ، وعندما تظهر الأفكار السلبية عليك أن تقوم بتدوينها وتأجيل مناقشتها إلى وقت لاحق ، حتى لا تفقدها أو يشعر الشخص بأن أفكاره يستهان بها .

وكما يحدث في المجالس ، لا يجب توقع الحلول أو النهايات خلال جلسات التفكير الجماعي ، فتلك الجلسات سوف تنتج أنواعاً كثيرة من الأفكار وستبدأ في تحديد الكثير من القضايا الهامة ، مع الاستمرار فى تطوير الخطة الرئيسية والصورة العامة ، ونتيجة لذلك ، ستنتج جلسة التفكير الجماعي القليل من النتائج . إنك لن تنتهي من أساليب تكوين الأفكار ، ولكنك ستبدأ في تجميع بعض الأفكار القابلة للتنفيذ . يتم اكتشاف بعض الأفكار القيمة أثناء حل قضايا أخرى .

تنقية العقل

وهى محاولة مستقلة نحو تحرير عقولنا . إن تنقية العقل ، بشكل أكبر من التفكير الجماعى ، هى التفكير المتحرر دون تدخل أحد . فلن نجد أبداً صندوقاً يحتجز بداخله عقلاً تمت تنقيته ، ويجب أن تكون تنقية العقل عملية ممتعة ، كن مستعداً لكثير من المناقشات والمواجهات المحتملة . فلقد حان الوقت لتطوير وتفصيل الأفكار على ألواح تطوير الفكرة (تطوير الفكرة فى الخطوات السبع للخروج من الصندوق) ، تعامل مع السلبيات كما فعلت في التفكير الجماعي ، عليك أن تؤجلها قبل أن تشتت تركيز الجلسة ، ولكن احرص على أن تظهر إلى النور .

تقنيات خاصة لتنقية العقل

عند عرض موضوع ما، فإن أفكار الجميع تتدفق بحرية حول هذا الموضوع ، وسوف يثمر هذا التدفق الحر كل ما يتعلق بهذا الموضوع ، ويجب على الجميع أن يشجعوا التدفق الحر لأفكارهم فيما يخص تلك القضايا . وبالطبع يجب أن تُدَون كل من تلك الأفكار وتوضع على اللوحة . إن التعرف على الأفكار التى تظهر خلال إحدى تلك العمليات يعد شيئاً هاماً لتحقيق النجاح . فالتدفق الحر ينتج مقداراً كبيراً من الأفكار في محيط تنتشر فيه الفوضى إلى حد ما ، ومع ذلك ، فإنك على استعداد مقدماً للمناقشات التى تتعلق بطبيعة

التدفق الحر للأفكار عندما تتأكد من أن كل فرد يدون ويعرض أفكاره . إنك لا ترغب أن تقيد التفكير غير العادي بأي شكل ، فليست هناك عوائق أو ما هو خارج عن الحدود في التدفق الحر للأفكار .

مثل المجالس والتفكير الجماعي ، فليس من المتوقع أن تنتج تنقية العقل النتائج ، وذلك على الرغم من الحصول على بعضها .

التوصل إلى النتائج

تم تطوير أسلوب التوصل إلى النتائج واستخدامه بشكل خاص في تطوير المشروعات في " ديزني" . فالتوصل إلى النتائج بشكل مميز يختلف عن الأشكال الأخرى من تكوين الأفكار ، حيث إنه يعد الوقت المناسب للوصول إلى الحلول فى النهاية . إنك تتعامل مع المقترحات التي وصلت إليها خلال التفكير الجماعي وتنقية العقل . ومن خلالها تناقش وتعمل وتتوصل إلى النتائج . ويعد التوصل إلى النتائج أكثر أشكال المواجهة في تدريبات تكوين الأفكار وتطوير المشروعات . ولن يتم إخفاء أي شيء عندما تسعى أنت وفريقك إلى تنقية وتفصيل المفاهيم والأفكار ، وتحويلها إلى خطط وظيفية يمكن تنفيذها ، فتؤدي إلى النتائج . إن النتائج والنهايات متوقعة . فيجب عليك أن تجمع وتقسم وتربط النهايات غير الحاسمة بإحكام في مرحلة التوصل إلى النتائج .

تقنيات خاصة للتوصل إلى النتائج

خلال عملية التوصل إلى النتائج ، فإننا ننصح بالاستخدام الفعال للوحات مشاركة الأفكار (مشاركة الأفكار فى الخطوات السبع للخروج من الصندوق) ، فعندما يتم الانتهاء من التقسيم النهائي للأفكار ؛ ابدأ ببعثرة الأفكار في أي مكان على اللوحة ، وبعدها حين تبدأ العلاقات بين الأفكار في الظهور بشكل واضح ، يمكنك أن تضع تلك البطاقات معاً بشكل زوجي أو مجموعات ، ثم تبدأ بعمل الاتصالات بينها حيث أن كل زوجان أو مجموعة تم وضعها معاً وبشكل طبيعي . وسوف يقود هذا التزاوج أو الجمع إلى المصفوفة التى تساعدك للوصول إلى حل المشكلة .

ابدأ بلوحة الاتصال (مشاركة الأفكار فى الخطوات السبع للخروج من الصندوق) ، ولوحات التنظيم (التنظيم فى الخطوات السبع للخروج من الصندوق) . وهى التى ستحدد القضايا التي تحتاج إلى التعامل معها للانتهاء من المشروع وتنفيذه . تجيب لوحة الاتصالات على العديد من الأسئلة ، مثل :

- من يحتاج إلى المعرفة؟
- ما الذى يحتاجون إلى معرفته؟
- متى يحتاجون إلى معرفته؟
- كيف يمكننا إبلاغه؟

تجيب لوحة التنظيم على العديد من الأسئلة مثل:

- ما الذي يجب القيام به؟
- متي يجب القيام به؟
- من سيقوم به؟
- كيف سيقومون به؟

يمكن الإجابة على تلك الأسئلة وتحديدها في خط زمنيٍ أو لوحة تقويم ، وهذا يوضح للجميع كل الخطوات التنفيذية إلى أن يتم الانتهاء منها يوماً بيوم ، وشهراً بشهر .

وهناك قضايا وتفاصيل أخرى يجب تفسيرها ، على سبيل المثال :ما هي الموارد المطلوبة ؟ ففى مرحلة الوصول إلى النتائج يجب أن تتضمن النتائج قائمة كاملة بالقضايا ، والإجابات ، والمميزات ، والأضرار ، والمناقشات ، والمجادلات ، والأفكار ، والحلول .

ويعد التصنيف أحد الأنشطة الضرورية خلال التوصل إلى النتائج ، وهنا يتم تجميع الأفكار السابقة كما يتم في المجالس . وتذكر :إنك تبدأ في تنظيم الأفكار التي تنوي استخدامها، وكذلك حفظ الأفكار للاسترجاع (الاسترجاع فى الخطوات السبع للخروج من الصندوق) التي لن تستخدمها في الحال .

لقد وجدنا أن هناك العديد من الشركات التى لا تعلم حاجتها إلى مشاركة وإلهام موظفيها من خلال التنفيذ المناسب لتلك الأساليب . إن المنظمات التعليمية تدعو إلى التدريبات المتشددة في هذا المجال. فإن كانت مؤسستك غير مهتمة بالتفكير الحقيقي وتطوير المنتجات والخدمات الأصلية ، فمن المحتمل أن يكون السبب هو عدم استخدام تلك الأساليب البسيطة التى تعد أساساً لتكوين الأفكار بالشكل المناسب ، أو أنها ليست جزءاً من ثقافة الشركة . إن خبرتنا لا تترك مجالاً للشك في أن الاهتمام بتلك الأساليب الأربعة لتكوين الأفكار ـ والعمليات الأخرى للتفكير الإبداعي التي أوضحناها لك ـ ستؤدي إلى نتائج عظيمة.

الحب والعاطفة والرغبة

تتعدى المكونات الأخرى الأساسية لتحقيق التفكير المتحرر حدود التقنيات والأساليب والعمليات . لقد تعرف "مايك" على المؤلف الغربي " لويس لامور" ، بعد أن ظهر " لويس" في برنامج "مايك" التليفزيوني "رجال على القمة " وشارك "مايك" الغداء في أستوديو "ديزني" من وقت لآخر . ياله من رجل خارق ، ففى أثناء إحدى مناقشاتهم الفلسفية، قال "مايك" لـ "لويس" : " لقد كتبت العديد من الكتب الناجحة، تحول العديد منها إلى أفلام. إنك مثال رائع للإبداع المثمر ، فما الذي يشجع ويثير الإبداع ـ أكثر من أي شيء آخر ـ في اعتقادك ؟ "

فأجاب "لويس" بقوله : " إن القضية ليست في وجود شخص مبدع وآخر غير مبدع ، ولكن القضية هي الحافز".

فسأله "مايك" ماذا يقصد بهذا .

فأجاب : " هناك ثلاثة أشياء تحفز على الإبداع داخلك : الحب ، والعاطفة ، والرغبة. فإذا أحجمت عنها سيموت الإبداع ".

لم يكن " لامور" يشير إلى الرغبات الجسدية ، أو الاهتمامات الشهوانية ، لقد أشار إلى حب الحياة الصادر من المعتقدات ، والأفكار الفردية ، والعاطفة ، والتأجج ، والحماس اللاحق . لابد أن يكون هناك رغبة قوية لتحقيق شيء ، وهذه الرغبة نابعة من تلك

العواطف والمعتقدات . ولهذا تحتاج تلك الأساليب لتكوين الأفكار نظام ثقافي يتفق مع مثل تلك المعتقدات ، وتلك المعتقدات هى التي تحفز الإبداع .

لقد آمن " لويس لامور" ، مثل "باكمينستر فوللر" ، بأن الأشخاص ليسوا مبدعين في أنفسهم ، ولكننا نعيش في عالم مليء بالإبداع ، ونحن بكل بساطة الذين نكشف عنه . لقد أثار تلقيب شخص ما بالمبدع أو تسمية إدارة ما بالإبداع استياء " لويس" لأنه لا يعتقد أن البشر قادرين على خلق الإبداع . لقد آمن كل من " توماس إديسون" و"باكمينستر فوللر" بأننا نعيش في عالم مبدع وأفضل ما نستطيع القيام به هو اكتشاف المبادئ الموجودة مسبقاً .

لقد قام " إديسون " بالتفريق بين اختراع شيء واكتشافه . لقد قال أعظم المخترعين في كل العصور أنه قام بالكشف عن بعض الأشياء التي وجدت بالفعل في العالم . فهى إذا لم تكن موجودة فلا يمكنك اكتشافها ... مهما كنت تعتقد أنك مبدع . أما إذا كانت موجودة فيمكنك اكتشافها إن قمت بالبحث عنها .

إن الفرق بين المبدعين ومن لم يبتكروا أى شيء هو الحافز . لابد أن نحب شيئاً ما حتى يحفزنا على العمل ، وعلينا أن نشعر بالحياة بشكل عاطفي حتى نحقق العدل ، ولابد من وجود رغبة حقيقية حتى يكون هناك حافز . لقد أوصى " لويس" أيضاً بالذهاب إلى باريس ، وفور أن تكون هناك ، حاول أن تصعد إلى قمة برج إيفل وتأمل المدينة من كل جوانبها : انظر إلى البانثون ، ودقق النظر في نهر السين ؛ حيث تنزلق عليه المراكب هابطة وصاعدة ، وتجول في كاتدرائية نوتردام ، وأمعن النظر فى متحف اللوفر ودار الأوبرا في باريس وميدان لويس الرابع عشر .

كما نصح أيضاً بدراسة الموسيقى العظيمة ، والشعر ، والفن ، والهندسة . لقد أوضح فكرته عندما وصف جولته في متحف اللوفر ، وما فيه من وفرة في كنوز الفن الرائعة . فلقد اعتاد " لويس " على قول : " إذا تم انتزاع الحب والعاطفة والرغبة خارج متحف اللوفر، فلن يتبقى شيء . سيكون مبنى فارغاً ".

إن تقنيات تكوين الأفكار وغيرها من المحاولات الأخرى للانغماس في إبداع العالم ستكون فارغة إن لم يكن هناك الحب والعاطفة والرغبة . ومن الممكن أن تكون هذه الأشياء هى الفرق بين التفكير خارج الصندوق والخروج من الصندوق ! حاول أن تتضمن ميزانيتك الأشياء التي تؤدى إلى الإنتاج " الحب والعاطفة والرغبة ".

التوافق مع المتاح

لقد آمن " توماس إديسون " بشدة في سعيه للكشف عن الإبداع فى العالم بالتوافق مع ما هو متاح ، لقد شعر أن التوافق مع الموارد المتوفرة يعد حافزاً قوياً للإبداع . فالبراعة في استثمار الموارد الموجودة مثلاً هى ما جعلت الولايات المتحدة رائدة العالم من الناحية الصناعية والزراعية .

وتتعدد الأمثلة التي تتعلق بالأفراد الذين استثمروا الموارد المتاحة وطوروها إلى اختراعات عظيمة ، ففي كوريا ، كانت حقيبة النوم الخاصة بـ "مايك" مثالاً على التوافق مع ما هو متاح، وقد كان لدي " إديسون " العديد من الأفكار الرائعة .

إن اعتياد " ليوناردو دافنشي" على تدوين الملاحظات والاحتفاظ بدفتر يومياته (مجموعة البيانات) فكرة رائعة . بالإضافة إلى تلميحه لفكرة بناء النماذج والتصميمات . فكانت دراسة الظاهرة الطبيعية بالطريقة التي تحدث بها هي جوهر الفضول وطريقة الكشف عن المبادئ العامة .

وكان " فرانك لويد رايت" مصمماً " لامعاً " ، لقد صمم منزلاً جميلاً أسماه " المياه المنحدرة " في " بير رن " بولاية بنسلفانيا ، ولم يكن تقليدياً عند قيامه بعمل التصميم ، فلقد كان مكلفاً بتصميم منزل مواجه للشلال . فى حين أن المهندس العادي كان سيقوم ببناء منزلاً مواجهاً للشلال ، لكن هذا هو " فرانك لويد رايت" ، إن فكرته المنطلقة كانت بناء منزل على قمة الشلال . لذا فقد جعل المنزل جزءاً من البيئة ، يتساقط الشلال من أعلى ومن أسفل المنزل والصوت مستمر ومرتفع . فكان هناك وابل من المطر والبرد لكنه طبيعي تماماً .

في أحد الأيام تناولنا الغداء مع " توم مونوهان" مؤسس " بيتزا دومينو " وهو أحد المعجبين الكبار بـ "فرانك لويد رايت" ، وأثناء حديثنا معه حول الإعجاب المتبادل بـ " رايت " ، ذكر أن "رايت" قال ذات مرة إن البيت لا يجب أن يُبنى على تل ، ولكن يجب أن يكون جزءاً من التل . لقد كان يفكر بتحرر .

ولقد قضى "روبرت فيور" ، وهو صديق آخر لنا ، حياته يأتي بأفكار جديدة للأشخاص المارسين لرياضة البلياردو . فقد كان يدير نادياً كبيراً وكان يضع عامل الناس في المقام الأول في عملياته . كان "بوب" رجل متحرر التفكير ، إنه يجسد مفهوم أن تكون جزءً مما

تقوم بـه . إنـه مـبدأ جـيد لكـل مـنا . فكلما انفصلنا عما نقوم به ، كلما قلت الفرصة أمام منتجاتنا أو خدماتنا لكى تصبح أفكار لامعة .

أمـا " والـت ديـزني" فـيعد ذا قضية هامة يجب تناولها ، إن أفكاره الأساسية هائلة ، وذات يـوم قـد طلب فريق العمل في فيلم " *بيضاء الثلج والأقزام السبعة* " النصيحة منه حول كيفية ضمان نجاح الفيلم ، فكان رده "رسوماً أفضل". وتلك الفكرة هي التي أدت في النهاية إلى تأسـيس معهد كاليفورنيا للفنون . لقد جسد "والت" الحيوانات بشكل عظيم ، واستخدم أشخاصـاً حقيقـيين كنموذج للرسامين ، ولهذا ؛ أصبحت شركة " والت ديزني" للإنتاج في الثلاثينـيات منظمة تعليمية مخصصة للتعليم والتطوير طويل الأمد . لقد كان مفهوم " والت" البسيط حول القيام بتحريك أفضل للشخصيات فكرة لامعة دعت إلى التفكير المتحرر .

وعـندما كـان ينـتج فيـلم الرسـوم المـتحركة " *فانـتازيا* " ، قرر أن يحقق نجاحاً أفضل للصـوت ؛ فأنشـأ " فانتاسـاوند " لإنـتاج أكـثر ديناميكـية ممكـنة للفـرقة الموسـيقية بقيادة " ليوبولد ستوكوسكي" ، فكانت " فانتاساوند" أول صوت مجسم في دور الأفلام المتحركة .

إن أساليب تكوين الأفكار التي أوضحناها لك في هذا الفصل تقود إلى التفكير الحقيقي ، ويمكـن أن تقود إلى التفكير اللامع أيضاً . إن تلك المبادئ والأساليب سوف تساعدك وتساعد مؤسسـتك عـلى الـتفكير بـتحرر إلى أبعـد الحدود ، فلا يـهم مدى ما تعتقده تجاه عدم إبداع فريقك ، فهذه الأساليب ستساعدك على الخروج من الصندوق .

جاك ويلش : التعاون

كانت الرحلة التي قادت إلى أول لقاء لنا مع اللامع " جاك ويلش" تشبه السير على طريق ممهد تماماً ، وفي هذه الحالة ، كانت الجهة المقصودة هي شركة GE. لقد كان "جاك" ساحراً يُعد ويخطط لخلق أسلوب جديد ومبتكر فى القيادة .

لقد بدأ الأمر عندما قام " لين فيكارز" مساعد "جاك" بزيارة "مايك" ليطلب منه القيام بعرض لاجتماع شركة GE السنوي القادم في نادي الجولف بولاية باين هيرست .

وقام "مايك" أثناء حديثه بالسخرية من المشاهدين الذين يرتدون الأحذية ذات الحواف المدببة ، ومن التفكير المنحرف باعتباره أحد أكبر مشاكل الأعمال في أمريكا . لقد أخبر المشاهدين بأن من يرتدي مثل هذا الحذاء يجب أن يخلعه على الفور ويغرقه بالبرونز مثل أحذية الأطفال .

وعقب العرض ، تقدم أحد مديري GE إلى المنصة يحمل زوجاً من تلك الأحذية كان قد خلعها في التو ، وانفجر المشاهدون ضاحكين بعد أن رفع حذاءه عالياً ليراه الجميع ، وصرخ أحد المشاهدين قائلاً : " حيث إنك قد قمت بهذا ، فاستمر" وكان الرجل الذي صرخ هو " جاك ويلش" .

وبعد ذلك قام "جاك ويلش" نائب رئيس شركة GE بزيارة مركز "فانس" للتفكير الإبداعي لقضاء يوم معنا . لقد انضم إلينا بصحبة بعض أعضاء فريقه الذي كان يحاول تصميم مصباح كهربائي جديد . لقد عملنا مع قائد مبهج بحق ، حيث تحدث حديثاً

مباشـراً مـع فـريقه وقاموا هم بالمثل معه . لم يكن الجو العام معبراً عن الخجل أو الإنغماس فى سياسة معينة .

وعندها قال "جاك" أول مرة للمجموعة ، " علينا أن ننزع الأعشاب الضارة للبيروقراطية قـبل أن تـنمو وتـتحول إلى غابات ، وتلتهمكم ، دعونا نحافظ على بساطة هيكلنا التنظيمي ونقـدم الفرصـة لأفرادنا ليقوموا بمبادراتهم ، فنحن نريد الاستقلالية وإدارة العمل . كما أننا نريد أيضاً أن نكون أفضل من الأفضل" .

اللمسة الخاصة

في نهايـة هـذا اليوم المثمر ، واجه "جاك" كل عضو في الفريق على حدة يصافحه وينظر مباشـرةً فـى عينيه ، ويقول شيئاً خاصاً لكل فرد ، مثلما فعل مع "مايك" في أول لقاء لهما. لقـد قـدم اقتراحـات بـناءة وأثـنى عـلى فـريقه ، لقـد أثر في الجميع وهو يؤكد على الجودة البالغة الأهمية التى تحفز الإبداع في الآخرين . وشجع ورفع من شأنهم .

إن الاتصـال الشخصـي مـع القـادة يحقـق الإلهـام الذي يحفز الروح الإبداعية . كذلك فالاتصـال يسـاعد القـادة على التواصل بينهم وبين فرق العمل وهو ضروري لانتقال التصور . إنـه أفضل ممارسة للأفراد ذوي الإبداع المتميز ، وهو أيضاً وصفة مميزة للمفكرين المتحررين. قـبل المغـادرة ، نظـر "جـاك" إلى "مـايك" وقـال وهـو يتجول في مركز الفريق ، " عليك أن تنشـئ أحـد تلـك الأمـاكن لنا ". وأنشأنا بالفعل أحد مراكز الفريق في الإدارة المتنقلة لشركة GE في إيـري ، بولايـة بنسـلفانيا . ولقد احتفلنا في نادي "باين ليك تروت" في أوهايو عند توقيع العقد .

ولقـد قـام فـريق عملـنا المـتعاون ببـناء هـذا المركز الفريد ، الذى أصبح نموذجاً وتصميماً لمراكـز الفـريق ، وغـرف المجموعـة ، ومطـابخ العقـل التي تتعلق بالأعمال، والتي تستخدم النـتائج والـثقافات غـير المحـدودة ، وطـريقة العمـل التصـوري الـتي أسميـناها الـتفكير الاستعراضى .

التفكير خارج صندوق إيري

لقد كانت تقنيات التفكير المتحرر معدة للعمل في مركز فريق "إيري" ، وكانت تلك التقنيات أو الوسائل بوادر أولى لأساليب إدارية جديدة . وهناك العديد من الأشخاص الذين نسب إليهم فضل لا يستحقونه لأساليب القيادة تلك . ولكن "جاك ويلش" كان أول من اعتنقها وأعدها للعمل في شركته .

كان مشروع GE تجربة أولى ومنهجاً جديداً لإنجاز الأشياء في بيئة صناعية . ولقد استخدم مركز الفريق التفكير الاستعراضي ، وهو جزء لا غنى عنه في عملية التفكير الإبداعي . ولقد أخذنا المنهج إلى ما هو أبعد من مجرد إعادة هندسة الممارسات وهو إعادة تصميم ثقافة التنظيم أولاً عن طريق مجموعة مختلفة تماماً من القيم. وكان "جاك" يمتلك الحكمة للجمع بين الطريقة وبين مهمته وتصوره .

إن البيئات غير المحدودة والبيئات المشاركة يطلق عليها أسماء مختلفة ـ مراكز الإبداع ، والمصدر ، ومركز الطريقة ، ومطبخ العقل ، ... الخ . وبصرف النظر عن الاسم فإن الوظيفة من ناحية الجوهر مماثلة ، بناء موقع مليء بالمصادر حيث يقوم الناس بالتجمع والعمل للإبداع والتواصل من أجل رؤية متميزة. لقد وصفها "جاك ويلش" بأفضل وصف: " غرفة واحدة ، وفريق واحد ، وإبريق واحد للقهوة ، وتصور واحد".

قائد صلب

إن "جاك" يؤمن بشدة بضرورة تبسيط كل شيء ، إنه يستمر في شن الحروب الدائمة على الصلابة والرسمية والبيروقراطية . وهو الذي شجع على كتابة هذا الكتاب ، ودائماً ما تحتوي بطاقة عيد الميلاد السنوية الخاصة بـ " جاك " على تحد من نوع ما ليستمر في عداءه مع البيروقراطية .

لقد أصابتنا الحيرة لشهرة "جاك" بأنه شخص قاس ، فبعد أن عرفناه ، عرفنا أن صورته كرجل عديم القلب ، ولاذع ، وغضوب ، وحتى وضيع ، هي إحدى جوانب شخصيته . هناك أيضاً جانب إيجابي لاشك في ذلك ، إنه ليس ليناً ولكنه حساس وعطوف بشدة .

إن " جـاك ويلش" يمثل بالنسبة لنا القيادة الصحيحة ، خاصةً عندما يأخذ على عاتقه الحفـاظ عـلى شـركة قوية . ويمكننا أن نفكر في المديرين التنفيذيين الذين لا يستطيعون حل أى مشـكلة . وكمـا تـتوقع ، فإن العديد منهم لا يستطيعون قيادة شركاتهم ، فإذا ما رأيت شركة واهنة يمكنك أن تراهن على أن قيادتها ضعيفة .

يعـد "جاك ويلش" مثالاً حقيقياً وليس مزيفاً . ولقد تحدثنا مع الكثير من المديرين الذين يقـرون أيضـاً بموهبـته وقدراتـه . ولكـن القلـيل مـنهم يرغب في دفع الثمن الذي طالما رغب "جـاك" في دفعـه وعاد عليه بالإعجاب والاحترام . إنهم يحتاجون إلى قراءة كتاب " *ساحر أوز* " مرة أخرى . وهذا الكتاب يتضمن بعضاً من أهم ممارسات "جاك ويلش" :

- الأنظمة المبسطة .
- الحكم الذاتى .
- إدارة الأعمال .
- التوصل إلى النتائج .
- الابتكار التنظيمي .
- التحول الثقافي .
- الخبرة الفنية .
- الحديث الصريح .
- برنامج متفتح .

الفصل التاسع

الإلهام : الحلقة المفقودة

" أحد الأشياء التي نحتاجها جميعاً هو الإلهام"

إ. كاردون ووكر، المدير التنفيذي في ديزني

إن القيادة الملهمة هي الرابطة المفقودة في التفكير الإبداعي في عالم الأعمال . هناك القليل من الدورات الدراسية التي تتعلق بكيفية أن تكون قائداً ملهماً . إن القيادة الملهمة مكون هام للنجاح الإبداعي ، فعندما يفتقد القادة القدرة على الإبداع ، فإن كل الأساليب ، والعمليات ، والطرق الأخرى لا تضيف شيئاً .

فإذا تعلمت أن تكون قائداً ملهماً فإن ذلك سيفيدك بشكل كبير للعمل والنجاح دائماً . في الحقيقة ، يجب أن تضع كل فرد في المؤسسة على المسار الصحيح حتى تكون قائداً ملهماً . هل يمكنك أن تتخيل الصورة التي ستصبح عليها مؤسستك إذا قمت بتوظيف أفراد ملهمين يلهمون بعضهم البعض ؟

إن البدائل ليست هى ما نطمح إليه . إن الحلقة المفقودة التى نبحث عنها قد وجدناها فى شركات ، وكانت هى قدرة القيادة على تحفيز وإلهام الأفراد . فعندما بدأنا أولاً العمل مع شركة " فورتشن ٥٠٠ " ، سمعنا قصة مذهلة عن رئيسها المتميز . وعلى الرغم من احتمال أن تكون غير حقيقية ، إلا أنها مع ذلك أصابت الهدف . لقد قال ، " لا أستطيع أن أجعل الأفراد يقومون بعمل ما أريد بسبب البيروقراطية ، وأنا مجرد رئيس! " إننا نعرف الكثير من القادة الذين شعروا بمثل هذا الإحباط .

إن ما فشلنا في إدراكه يكمن في عملية التحول ، فلم يكن التحدي هو أن نجعل العاملين يقومون بما نريد ولكن أن نجعلهم يرغبون في نفس الأشياء التي نرغب فيها . إن الطريقة

التي تدفع الأفراد إلى نفس النتيجة هي أن نجعلهم جزءاً منها بقدر الإمكان . والأفضل ، أن تجعل النتيجة جزءاً منهم بقدر الإمكان .

لقد أوضحنا في الفصول الأولى أن الحفاظ على الأفراد مطلعين ومشاركين في العملية الإبداعية يساهم في تحفيزهم والهامهم ، ولكي تكون مطلعاً ومشاركاً فإن ذلك يتطلب المكون الإضافي للإلهام لضمان النتائج والتأكد من الأداء الإبداعي العالي . ويجب أن تواصل القيادة طريقها في التأكد من تأثر الأفراد بمشاركتهم . فلا يمكنك أن تجلس جانباً وتفترض أن أفرادك يشعرون بالتحفيز والتفتح .

إننا نعرف القليل من قصص نجاح المؤسسات التي حدثت في غياب الإلهام ، فعادةً ما تحصل المؤسسات على العديد من المؤهلات المطلوبة للقيادة ، ولكنها تفتقر إلى القيادة الملهمة التي تأخذها إلى القمة . فبدون القيادة الملهمة ، من الذي سيحافظ على تقدم المؤسسة في الأوقات العصيبة ؟

فلا تتعجب عندما تعرف أن القيادة الملهمة قد تم اغفالها كأحد عناصر نجاح المؤسسة ، فعندما ينشغل القادة بشكل كبير بالعائد المادى وتكون النتيجة أن موظفى الخط الأسفل هم الذين يتقلدون مناصب قيادية ، وهناك الكثير من الرجال والنساء الذين يديرون الكثير من المؤسسات دون أن يكون لديهم معرفة بكيفية مشاركة والهام واطلاع وتحفيز الآخرين . فلا أحد يجادل فى أن أصحاب الاستثمارات بحاجة إلى الأرباح والعائدات ، ولكننا على يقين من أن النتائج الجيدة للخط الأسفل هى نتيجة التفكير الجيد للخط الأعلى ، ولتراقب موظفى الخط الأسفل وهم يُحصون ـ بكل استمتاع ـ المال الذى ساهمت المؤسسات الملهمة فى إنتاجه .

ماذا يحدث...

بدأت بعض الشركات الجيدة في الانهيار تدريجياً عندما لوث الجشع ثقافاتها ، فإذا تملكتك فكرة الإدارة الهزيلة والضعيفة فإن ذلك سوف يقود المؤسسة إلى الإنهيار . فهناك خطر دائم يهدد المؤسسات التى تتم إدارتها بشكل جيد وهو تعرضها لضعف الإدارة ، وذلك قد يحدث لأي مؤسسة وبسرعة .

ومن هنا يكون رد الفعل المتوقع هو تقليل وخفض التدريب واختصار برامج الإثراء . ويسمى هذا في بعض الأحيان إعادة الهندسة أو إعادة التنظيم أو تحديد الحجم ، سمه ما تشاء ! لقد اعتدنا على استخدام مصطلح التطوير التنظيمي كدلالة على تطوير الأفراد . وعلى مدار السنوات أصبح المصطلح يستخدم للتسريح المؤقت والمشورة الخارجية . تراجع للحظة وفكر في النتيجة المترتبة على خفض وتقليل برامج التدريب .

عندما يدفع للمديرين مبالغ كبيرة من المال لإدارة مؤسساتهم ، فإن وضع الأفراد في أسفل قائمة أولوياتهم يأتي بنتيجة عكسية . كيف يمكن أن يقول القادة إنهم يكرسون جهودهم من أجل تنمية وتطوير الأفراد إذا منعوا أي شيء يتعلق بتنمية وتطوير الأفراد في أول بادرة لأزمة مالية ؟ كيف يدعي القادة إيمانهم بمفهوم الفريق وهم يقضون الوقت في برج عاجي يهتمون فيه بالتقارير المالية ؟

إن خفض عدد فريق العمل ، وتقليل برامج التدريب كخيار أول لسوء الأحوال المالية هو إعلان مُهلك بأن القيادة لم تتفهم قيمة الأفراد من البداية . فعندما يؤمن صانعي السياسة حقاً بالعامل البشري ، فإنهم يستثمرون المزيد من الأفراد ـ وليس القليل ـ عندما تشتد الأزمات ، وذلك لأن الأفراد هم من يستطيعون تحدي الأزمات . يجب أن يراقب قادة الشركات أداءهم الخاص بشكل أكثر موضوعية دون إلقاء اللوم على من هم أقل مكانة في المؤسسة . يجب علينا أن نبيع القليل من المنشآت بدلاً من الأفراد .

إن بناء المزيد من المقار الرئيسية للشركة ، أو إعادة الديكور ، أو التوسع يعد من ردود الأفعال الأخرى المتوقعة ولكن المنشآت في حد ذاتها لا تحقق الأحلام ، فلا يمكنها أن تفكر في منتجات أو خدمات جديدة ، أو تضع استراتيجيات ، أو تخطط لدورات دراسية جديدة . لا يمكن أن تقدم المنشآت القيادة الملهمة أو تبني الثقة عندما يكون كلاً من الإلهام والثقة هما ما تحتاجه المؤسسة أولاً .

لقد مررنا بمؤسسات تضغط على أفرادها بشدة حتى تكاد تخنقهم ، ثم تمنع عنهم الأوكسجين ! إن السيطرة والضغط المفرط على العاملين من أجل مزيد من الأداء يأتي بتأثير مضاد ، فالقيادة التي ترى العلاج الواضح هو الضغط والسيطرة لن تأتى إلا بالنتائج التى يقصد الضغط والسيطرة إلى إنتاجها ، فإذا مارس الأطباء مهنتهم بالطريقة التي يتبعها المديرين في قيادة مؤسساتهم ، فإنهم لن يستطيعوا معالجة أحد .

نحن نعلم أن هناك أوقات ضرورية لإعادة التنظيم. لكن الممارسات الفقيرة للقيادة الفقيرة ستؤدى دائماً إلى مؤسسات ثقيلة ، متعمقة في البيروقراطية التي يهاجمها "جاك ويلش" . فعندما يكون الأفراد الذين ينتظرون أكثر من الذين يشاركون في اللعبة ، يجب أن تشك في كفاءة المدرب . إن الممارسات القيادية الجيدة لا تؤدي إلى مؤسسات متخمة، والتعريف الصحيح للإدارة الضعيفة هو الافتقار إلى الفرق عالية الأداء ، التي تتعهد بإبداع منتجات وخدمات أفضل .

هناك اختلاف كبير بين خفض عدد العاملين والتخلص من غير الأكفاء ، فاستبدال الأفراد غير الأكفاء وغير المساهمين أمر مختلف ، لكن تقليل العدد يمكن أن يجعلنا نتخلص أيضاً من أفراد أكثر موهبة وقدرة ممن يقومون بالعمل . ولقد توقع الخبراء أن حركة تقليل العمالة قد بدأت فى الولايات المتحدة الأمريكية ولم تنتهى بعد . بخلاف كل ما تحدثنا عنه وعلمناه فيما يتعلق بممارسات الأفراد المناسبة ، نحن في حاجة إلى مزيد من العمل لإيجاد بدائل أفضل لحل المشكلة . وطالما أن القادة ينظرون إلى خفض العمالة كحل وحيد متاح، فإن مشاكل العمالة التي تزعج المؤسسات سوف يستمر تجاهلها وفهمها بشكل خاطىء .

الرسالة الخاطئة

في نفس الوقت الذي يقوم فيه بعض المديرين بالتخلص من الأفراد ، والضغط على الموظفين من أجل أداء أفضل ، فإنهم يكافئون أنفسهم بالعلاوات الكبيرة ، ويعيدون تصميم مكاتبهم ، وشراء سيارات جديدة للشركة . هؤلاء ممن يرغبون في إلهام الآخرين يجب أن يكونوا أكثر ثقة فى قدراتهم . إن لم تكن لدينا القدرة أو الرغبة على إلهام الآخرين فلن نستمر في القيادة مدة طويلة . ومع ذلك ، فنحن نعرف العديد من المديرين التنفيذيين الذين يفكرون على المدى البعيد كيف يكونون ثابتين وعادلين في معاملتهم للأفراد . إن القيادة اليوم تخضع إلى تحول كبير .

عندما نتحدث عن عدم القدرة ، أو الافتقار إلى الرغبة لإلهام الآخرين ؛ فإننا نتحدث عن فراغ قيادي كبير يحتاج إلى انتباهنا . وللتأكيد على هذا ، فإن الأمر يتطلب جهوداً كبيرة حتى تكون قائداً ملهماً ، ومع ذلك فالقليل فقط من يحاول . قال " توماس إديسون":

" العبقرية هي إلهام بنسبة ١ في المائة وجهود بنسبة ٩٩ في المائة " ، نحن نوافق على هذا ونقول إن نسبة ١ في المائة هى الخميرة التي تصنع الخبز .

المؤسس الناجح

كان "روي و . ديزني" رجلاً مذهلاً ، أدرك تماماً أهمية القيادة الملهمة ، وعلى الرغم من إدارته للجانب المادي في الشركة إلا أنه كان أيضاً موجهاً للعاملين . كان "روي" مؤسساً ماهراً يقدر قيمة الحفاظ على مشاركة الناس واطلاعهم وإلهامهم ، لقد كان يستطيع أن يعلم الأفراد مهارات الإدارة المالية .

كان "روي" صديقاً جيداً لـ "مايك" خلال عمله في ديزني ، وكان دائماً يجد الوقت لمقابلته والآخرين في برامج التطوير والتدريب ، وكان مساعداً لمشروعات بحث التطوير التنظيمي دائماً . لقد قضى ساعات يتحدث إلى "مايك" عن طريقة ديزني وفلسفة الشركة قبل أن يشعر بالراحة الكبيرة تجاه "مايك" لتعليمه .

وكان "روى" مثل أخيه "والت" مؤيداً كبيراً للعائلة ومشاركة الزوجات . فكان يستضيف كل مجموعة تطوير من خلال برنامج "مايك" على الغداء أو العشاء ، فدعا الأزواج إلى وجبات كورال رووم وقام بعد تناول الوجبات بتوضيح مستقبل الشركة . هناك القليل من رجال مجلس الإدارة يرغبون في التعامل مع موظفيهم بصراحة وأمانة .

لقد استغرقت الإدارة وقتاً طويلاً مع الأفراد ـ خاصةً في الأيام الأولى لديزنى ـ فى استثمار رأس المال الضروري للقيام بالمهمة بالشكل المطلوب ومواجهة الصعاب مهما كان الأمر ، ولم تمارس مبدأ تسليم مقاليد الأمور إلى الإدارة العليا . إن قادة ديزنى الناجحين قد اقتدوا بنموذج للمشاركة . لقد مهد مثال التطوير التنظيمي الحقيقي الطريق لقادة ديزني المستقبليين لإدراك الثقافة الغنية والتقاليد التي يمكنهم الاعتماد عليها. إن النجاح المالي الكبير لمؤسسة ديزني اليوم سيبقى بثبات على أرض صلبة بناها المؤسسون .

لم يقم "روي ديزنى" بالكثير نتيجة الإلهام . فلم يكن معلم إلهام ، لقد كان رجلاً جيداً ومهذباً ومخلصاً وذكياً حقاً ـ من كنساس ـ ولم يقدره أحد حق قدره . إن من لقبوه بـ " الأخ الآخر لديزني " لم يعرفوا إنجازاته . لقد كانت مساهماته فى شركة ديزني مذهلة ، وكان مثل كثير من القادة الهادئين ولكن من ذوي الكفاءة ، غير الواضحين فى الصورة . في بعض

الأحيان كان الناس يخطئون في حكمهم على عزيمته الهادئة كافتقار للقوة أو التأثير . ولكنه لم يفتقر إلى أي منهما . والأسوأ أن هؤلاء الأشخاص لم يستفيدوا من نصيحته الحكيمة .

كان "روي" يتحدث مع "مايك" ومجموعة من التنفيذيين في حجرة مجلس إدارة ديزني ، التي كانت بجانب مكتبه ، عندما سألته "مرين دين" ، إحدى مديرات ديزني الصاعدات ، عن السر وراء نجاح الشركة العظيم ، فقال : " إنه ليس بسر، لقد حاولنا دائماً أن نقوم بالإدارة عن طريق القيم لأنه عند معرفة قيمة القيم تصبح عملية صنع القرار أكثر يسراً ، نحن نؤمن أن التفكير الجيد هو السبب في إنتاج النتائج أو التأثير الناجح .

" يجب أن تتزامن قيمك مع أهدافك ؛ وبذلك سوف يتمتع الأفراد بالتحفيز الذاتي ، ومن ثم لا يحتاجون إلى تحفيزهم على الرغم من أن التنبيه من حين لآخر غير ضار .

" إن معظم الناس يتمتعون بالمهارة . فعليك أن تشجعهم عن طريق تحديد مقاييس سامية وبعدها تقوم بتطوير مهاراتهم ، وهذا هو سبب تأكيدنا بشكل كبير على التدريب والتعليم ".

إن هذه المحادثة هي التي ألهمت "مايك" أن يبدأ في تطوير الدورات الدراسية للقيادة " الإدارة عن طريق القيم" لجامعة ديزني . وبعد عدة سنوات شجع " أ . س .مايك ماركولا " رئيس شركة " آبل" للحاسبات "مايك" على تطوير المفهوم أكثر وعلى ابتكار برنامج " الإدارة عن طريق القيم" المسجل الآن على شرائط . واستمر "ماركولا " في إصراره على أنه إذا تم التعبير عن أفكار "مايك" بعبارات مبسطة فسوف يتمكن الجميع من إدراكها وتطبيقها . وقد أدى هذا إلى وجود مفهوم " نموذج القيادة الجديدة "، الذي ابتكره "روي ديزني":

" القيادة هي القدرة على ترسيخ القيم وإدارة مناخ مبدع
حيث يتم تحفيز الأفراد ذاتياً لإنجاز الأهداف طويلة الأجل
في بيئة يسود فيها الاحترام المتبادل الذي يتوافق مع القيم الشخصية " .

إن تعريف القيادة اليوم يدور في محيط كبير كما أنه الجوهر لكل من برامج " الإدارة عن طريق القيم" و " النموذج الجديد للإدارة " المسجلة على شرائط . إن تأثير " روي ديزني"

على مهنة ومعتقدات "مايك" واضح . فلقد كان لدى "روى" جانب مبدع وخفي دائماً بسبب شخصيته الكتومة .

لقد ألقى "روى" على "مايك" سؤالاً مهماً أثناء بناء عالم والت ديزني حيث كانا يقفان في الطريق الرئيسي في المملكة الساحرة ، ماذا سيصنع زوار المدينة خلال العواصف الرعدية المألوفة في فلوريدا والتي قد تحدث في منتصف اليوم ؟

أجاب "مايك" بأنه قد يكون هناك " استعراض المطر". فسأله "روي" : " وما هو استعراض المطر؟ ". فأجاب "مايك" إنه لا يعرف تماماً ولكنه بدا جيداً عندما خطر في ذهنه . في مساء اليوم ذاته ، وبعد العشاء ، كان يجلس كل من "روي" و"مايك" و"بوب جاني" مدير إدارة الترفيه حول حمام السباحة في فندق هيلتون الذي كان يستخدمه " ديزني" لأغراض تدريبية قبل افتتاح عالم ديزني. فسأل "روي" "مايك" عما إذا كان قد أخبر " بوب" عن فكرة استعراض المطر ، فأجاب "مايك" بالنفى . قال "روي" : إنه أخذ يفكر في تلك الفكرة منذ أن ذكرها "مايك" أول مرة ، ويعتقد أنه في إمكانهم أن يحصلوا علي نوع من الاستعراض يبدأ في "باي ليك" ثم ينتهى إلى الطريق الرئيسي .

وازداد اهتمام "بوب" وقال أنه كان يفكر بالفعل بشأن القيام باستعراض على البحيرة مع فرقة هاندل لـ " موسيقى الماء " وفى وجود الأضواء والآلات الموسيقية الإلكترونية . واستمرت المجموعة الصغيرة في الحديث عن الفكرة لمدة طويلة ، مستمتعين بأمسيات فلوريدا المعتدلة ، واستمر "روى" فى الحديث بعد أن تناولوا وجبة العشاء .

وتابع "بوب" الفكرة مع فريق عمله المبدع في كاليفورنيا وفي النهاية قام بتطوير العرض الإلكتروني الليلي على "باي ليك" والاستعراض الإلكتروني الشهير عالمياً في الشارع الرئيسي ، وكلاهما من روائع ديزني .

وبعد ذلك ترك "بوب جاني" مؤسسة ديزني فيما بعد ، وأعاد افتتاح إذاعة " سيتي ميوزيك هول " في مدينة نيويورك. لقد زرنا "بوب" كثيراً في نيويورك ، وفي إحدى المناسبات ، كنا نتناول العشاء في " أوك رووم" في فندق بلازا في نفس الوقت الذي كان يتناول فيه " باكمينستر" العشاء. وكان موضوع الحديث عن "روي ديزني" وتجربة "مايك" المفيدة معه .

يوم ييبي في ديزني لاند

إن أفضل وسيلة لتعليم القيادة الملهمة هي الأمثلة والنماذج . لقد كان "روي" أيضاً مثلاً أعلى لكل القادة الذين يريدوا أن يلهموا أفرادهم. وكما ذكرنا فهو لم يكن معلماً للإلهام ، لكنه كان يستطيع أن يواجه أي تحد. كان يوم " ييبي" في ديزني لاند في أنهايم، كاليفورنيا، يوماً سيئاً ولكنه كان أيضاً يوماً مبتهجاً بالنصر.

كانت الأيام المضطربة في أواخر الستينيات وحرب فيتنام صعبة جداً علي الشعب الأمريكي ، وكان هناك المحتجون علي أي نوع من الظلم الاجتماعي حقيقياً كان أم وهمياً . وكان الييبي فرعاً متعصباً وفي بعض الأحيان عدوانياً لحركة الهيبي الداعية للسلام ، واندلعت الاضطرابات بين المنشقين والسلطات في كل مكان، ولم تكن أنهايم مستثناة منها، وكان هناك إنتاج مسرحي وطني يعرض في ديزني لاند ، وكانت تلك فرصة لا تقاوم لليبي، الذين كانوا في حالة نفسية سيئة.

كان " ديزني" هدفاً ناضجاً لاحتجاج الييبيين بسبب أعماله الجليلة وعلمت الشركة أن الييبيين يخططون لتمرد عدواني في ديزني لاند ، متضمناً الحرائق وإتلاف المشروعات وأماكن الجذب ، وأخذ التهديد بمحمل الجد جزئياً بسبب الانفجار الأخير في فرع بنك أمريكا في شمال كاليفورنيا. وأعلنت نفس المجموعة عن مسئوليتها عن الحادث. واختارت ديزني لاند عدم الاستسلام للتهديد وإغلاق المدينة في هذا اليوم المحدد. وتم اتخاذ الترتيبات اللازمة للتعامل مع أية مشاكل قد تنتج . وكان "روي" في المدينة مع مديري ديزني الآخرين في اليوم المعلن للتمرد . وظهر المئات من الييبيين كما هو متوقع. وحصلوا على إذن بالدخول إلى المدينة ومضوا في إثارة الكثير من المشاكل خلال هذا اليوم . لقد كان "مايك" بجانب "روي" خلال تلك المحنة. وبدأت الاضطرابات تخرج عن السيطرة ، وتقرر إغلاق المدينة لسلامة الزائرين. وحضرت شرطة الشغب ، يرتدي أفرادها الزي الأسود مع الخوذ، والأسلحة ، يصطفون على جانبي الشارع الرئيسي من تاون سكوير إلى " كارنيشن بلازا " وفندق "بلازا" حيث اصطف الناس في الخارج .

كان المشهد مخيفاً جداً ولا يتناسب مع المكان في ديزني لاند، فقد أبدع " والت ديزني" تلك البيئة كمكان للهروب من واقعية الحياة . وكانت الشرطة أثناء استعدادها لمواجهة الشغب ، تمثل مشهداً غريباً في المكان الذي يعد " أسعد الأماكن على الأرض"، ونشب

صراع قوي بين "ديك نونيس"، رئيس ديزني لاند، وأحد المتعصبين. ودفع "ديك" شخصياً هذا الرجل خارج المدينة وسط هتاف العامة.

فسار " كارد ووكر" إلى "روي" بعد المناوشة وقال " أنا آسف ، فنحن نقوم بأقصي ما بوسعنا للتعامل مع هذه الفوضى"، وعبر "روي" عن تفهمه لموقفهم ، وبإحدى صفات القيادة الرائعة، تأمل "روي" أحداث اليوم بعمق وتساءل عن دوره الخاص. فقال: " إن جيلى هو المسئول الأول عن كل ما حدث اليوم . فلم نكن مستجيبين لاحتياجات ورغبات الشباب . هناك ظلم اجتماعي لهذا الجانب تجاهلناه بوضوح طوال تلك السنوات .

" لقد اعتاد أبناء جيلى علي أن يكونوا منغلقي التفكير على احتياجاتهم ورغباتهم ، ونتيجة لهذا ، تركنا العائلة تتفكك منذ الحرب العالمية الثانية . علينا التعامل مع تلك القضايا على الفور . ففي المرة القادمة قد يحرقون المكان بأكمله . علينا أن نعلم بشكل أفضل ، وندرب بشكل أقوى ، ونخلق المزيد من الفرص ، ونساعد الشباب على بدء حياتهم ، ونعود بمنازلنا إلى النظام ".

وسار "روي" و"مايك" إلى البوابة الأمامية حيث كان المتظاهرون المطرودون يلقون بالزجاجات على السياج ، فقد كان مشهداً فوضوياً . وتقدم صحفي شاب من صحيفة " الاتحاد " إلى "روي" وقال : "سيد " ديزني" لا يجب عليك أن تخرج قد تصاب بأذى". فأجاب " روي " : " أيها الشاب ألا تعتقد أن المخاطرة تستحق وجودي هنا؟ " وفهم الصحفي الأمر ، ورد باقتناع : " نعم، يا سيدي". كان "روي" مشاركاً وأفراده كانوا متحفزين . لقد تم بذل جهود كثيرة للتأكد من اطلاع كل فرد في المؤسسة ، وأنهم يعملون كفريق بمعنويات وأخلاقيات مرتفعة . لقد كان "روي" عظيم الإلهام في ذلك اليوم الشاق لديزني . فكان يواجه الصعاب مع أفراده ، وكذلك كان كل من " كارد ووكر" "وديك نونيس" . كم عدد القواد الذين يصلون إلى خط النار مع أفرادهم ويقاومون؟ في اليوم الذي احتاج فيه زائرو وموظفو ديزني لاند إلى القيادة، لم يتراجع قادتهم إلى المكاتب ليستعلمون عن الوضع ، ولم يكن أي منهم يصطاد سمك المارلين على خليج المكسيك ، ولم يكونوا منشغلين في شراء الأعمال الفنية ، لقد كانوا هناك!

وكانت قيادة ديزني ـ من الأعلى إلى الأدنى ـ تقف وجهاً لوجه مع الأزمة وكتفاً بكتف مع أفرادهم . فلم يكن هناك غياب للقيادة في يوم اليبيبين ، لقد كانت رغبة الإدارة في مواجهة المشكلة بشجاعة أمراً ملهماً . إن القادة الذين يرغبون اليوم في الوقوف وسط

الزجاجات المحطمة دون خوف، بنفس الطريقة التي قام بها "روي" يحفزون أفرادهم حتي يكونوا قدوة ، وينتجون المؤسسات التي تعمل بشكل يتخطى خيالات المساهمين . نحن نضع الأمثلة أمامك مثل "روي ديزني" لنثبت لك أن المفاهيم والمبادئ التي نؤيدها حقيقية ، فيجب أن تكون القيادة الملهمة موجودة باستمرار .

إن خبرتنا فى القيادة العظيمة تأتي من التجربة ، فإذا توقعنا أن يفكر الناس بتحرر ، فإن القيادة الملهمة ستكون المحفز الذى يرفع من معنوياتهم .

والت ديزنى : الإبداع

إن الشخص المبدع هو الذي يسخر عملية الإبداع للسعي إلى أعظم أشكال الفن على الإطلاق ـ الحياة الهادفة ، وهو الذى يستطيع تحقيق الإنجاز الشخصي من خلال المشاركة في أكثر الأنشطة الإبداعية المربحة ـ التفكير المنتج . فالشخص المبدع يستمتع بجمال ودفء شروق الشمس ، وتصور قدرات الجنس البشري ، ويساعد فريق عمله ، ويرعى الأطفال الصغار ، ويبني الأماكن المقدسة الجميلة على حواف المياه ، ويتأمل ما يوجد هناك في ظلام الليل .

لقد كان " والت ديزني" مثالاً جيداً للشخص المبدع ، وهناك قليل من الأفراد على مر التاريخ قد وصلوا إلى إبداع "والت" ، من الناحية الفنية والتجارية . ومثل أي شخص يصنع تأثيراً عميقاً على ثقافته ، كان هناك من يقلل من شأنه . ولكن ما من أحد يستطيع أن يقول إنه لم يأتي بالترفيه الذي يعتمد على القيم الإيجابية للملايين من الناس حول العالم .

كان " والت " مجسداً للإبداع . لقد كان إنساناً متعدد المواهب ذا إخلاص دائم للعمل واتجاه إلى الذوق الرفيع ، لقد كان فناناً ، وصانع أفلام ، ومبتكر . وبدون شك ، فإن أعظم إنجاز وهدية قدمها للعالم كان عالم "ديزني لاند" ، وعالم "والت ديزني" ، فليس لهما مثيل فى العالم .

" إن أردت أن تكون ثرياً ، فابحث عن شيء لا يريده أحد واجعله قيماً بما تضيفه إليه ".

لقد قدم " والت ديزني" أكثر من هذا ، حيث قام بإعادة بناء صناعة قديمة كانت قد ضعفت وتلاشت ، حيث كانت المنتزهات ومعارض ومهرجانات الترفيه تعج بالخداع وصفقات المخدرات ، واستغلال الأطفال الفقراء فى العمل . لقد جعل "والت" الصناعة أكثر احتراماً من خلال إخلاصه للقيم والمقاييس العالية والسعي الصامد للتفوق في كل ما قام به ، لقد ابتكر مدينة الملاهي وارتفع بمدينة الترفيه إلى مستوى جديد تماماً .

وأصبحت مدن الترفيه من أجمل الأماكن فى العالم الآن ومستقبلاً . والأطفال والكبار الذين يستمتعون بتلك الأماكن يدينون بالفضل لـ " والت ديزني" لتصوره عن " ديزني لاند " ، وإصراره على جعل الحلم حقيقة . لقد حققت "ديزني لاند" السعادة والمرح للعديد من الضيوف منذ افتتاحها في ١٧ يوليو عام ١٩٥٥. ولقد أزالت مقاييس العمل فيها الكثير من العوائق أمام المشروعات الأخرى ، ودائماً ما يعبر زائرو مدينة "ديزني" عن احترامهم الكامل للجودة والعرض والأداء العام للعاملين فيها .

وليس من الغريب أن يقول رجال الأعمال : " دعنا نقوم به مثل ديزني". وتلك الشهرة التي يُحسد عليها ، التي بنيت على أساس من مقاييس الجودة والقيم العليا هي منجم الذهب الخاص بديزني ، لذا يجب على الجيل التالي من صانعى السياسة فى "ديزنى" مثل "فورت نوكس" حراسة أسطورتهم .

من هو المتحكم ؟

تُعرف مؤسسة " ديزني" بالجمع بين صفتى التحكم والرقة فى تعامل الموظفين مع العملاء والزائرين . ولقد اعتاد مدير عالم " والت ديزني" أن يقول : " هناك شخص واحد متحكم هنا فقط . أما بقيتكم فأنتم الأشخاص اللطفاء ". وهذا الأسلوب البسيط في القيادة، مع التدريب الرائع، وضع السحر في مملكة السحر .

لقد سمعنا مئات القصص عن "والت ديزني" أثناء مناسبات العشاء لمجموعة التطوير التنظيمي من العاملين القدامى الذين كانوا في الشركة منذ بدايتها ، وهى حكايات مشكوك

فـى صحتها عـلى الرغم مـن وجود نسخ مكررة لنفس القصة ، لذا نأمل أن يكون ما نرويه عنه الأقرب للأحداث الحقيقية .

طلب التين

أخـبرنا "مـيل ميلـتون" رئـيس أحد فروع شركة ديزني قصة مضحكة حدثت عندما كان "والـت" مسـافراً مـع مجموعـة مـن مديريه ، حيث اجتمع المديرون الستة لتناول الإفطار في غرفة الطعام بالفندق، منتظرين أن ينضم إليهم "والت" .

وقـرروا الـتأخر في طلـب الطعـام حتى يصل ، وأخيراً حضر "والت" إلى المطعم ، جلس متسـائلاً عمـا ينـتظرون ولـماذا لم يطلـبوا الطعـام ؟ فقـال أحـد المديرين إنهم كانوا في انتظار وصوله .

وسـألت الـنادلة "والـت" مـا الـذي يريد أن يبدأ به فأجابها : " تين طازج" ، وسألت الـرجال السـتة نفـس السـؤال ، فطلـبوا جمـيعاً نفس الشيء . وهنا قفز "والت" على قدميه وتعجـب ، " أنـا أكـره الـتين ! وأكـره مـن يحـبون الـتين ! أنـا أكـره هؤلاء الذين يقلدون الآخرين ، في الحقيقة أنا أكرهكم أيضاً ".

وغـادر المكـان عـائداً إلى كاليفورنـيا بطائـرة الشـركة، تاركـاً مديريه في حالة ذهول. لقد كانـت تلـك القصـة أسطورة بين فريق عمل ديزني كمثال علي احتقار "والت" للذين يقلدون الآخرين دون القيام بإبداعهم الخاص . قول مأثور: ابتكر بدلاً من أن تقلد .

قلب كبير

لقـد روى لـنا " بـوب جاكسون " الممثل الإعلامى لـ " والت" حـادثة عن عاطفة "والت" تجـاه أي فـرد يـتألم أو يعـاني . لقـد بـدأت القصة عندما تلقت إدارة الدعاية في الأستوديو خطابـاً موجهاً إلى "والت ديزني" من عائلة في "ميدويست" كان إبنها البالغ من العمر عشرة أعـوام يحتضـر بسـبب مـرض السـرطان . لقـد كانـت العائلة في غاية القلق لأن أمنية الفتى الوحيدة هي زيارة ديزني لاند بعد اكتمالها .

دعا "والت" الأسرة لزيارة المدينة قبل اكتمالها ودفع تكلفة الرحلة بأكملها ، في اليوم المحدد طلب "والت" أن يأخذ الفتى فى جولة بقطار خاص . وقالت لـه إدارة المدينة إن هذا مستحيل بسبب جدول الإنتاج. فلم يقبل "والت" أية أعذار ونفذت رغبته .

أخبرنا "بوب" قائلاً : كم كان ملهماً أن نرى "والت" يحمل الصبي صاعداً به درج المحطة في ميدان المدينة ، ومع جلوس الفتى على رجليه بدأ بقيادة القطار حول حدود المدينة . وتوقف عمال البناء في المدينة عند مرور القطار بهما ، فمن المحتمل أنهم أرادوا أن يأسِروا بعضاً من هذا العطف الإنساني لأنفسهم . لقد كان هذا من أفضل جوانب شخصية " والت ديزني" . يتميز الأفراد المبدعون دائماً بالقلب الكبير .

والت القوي

لا تسيء الحكم على "والت" من القصة الأخيرة. فلم يكن عاطفياً بأي شكل من الأشكال ، أو مرناً في استجاباته ، لقد كان صائباً فى ملاحظاته التهكمية وقوته فى الحديث من حين لآخر . ولقد جمعنا عدداً من أقوال " ديزني" لاستخدامها في دورة دراسية تتناول طريقة عمله في جامعة ديزني . " مايك باجنل" ، " راندي برايت " ، "بام كانل"، " فان فرانس " ، " لو جونسون " ، " جون ماك كولي " ، " ديك ميلانو " ، " بيتي سيبر " ، " سوشا شيربان " ، "جون كو" ، " بوب وارن " ، " بوب وايت " لقد عملوا جميعاً مع "مايك" في جامعة ديزني لجمع ما يمكن أن يسمى " الأقوال ، أو الذكريات ، أو الإنجازات الهائلة لـ "والت ديزني ".

" إن مؤلف الأساطير شخص بدائي ، يشكل خيالاته من دوافع بدائية معروفة لكل الرجال ، وهو يعد في عصر الحقيقة شخصاً نادراً، إنه يتمتع ببراءة يصعب تواجدها على مر العصور. لقد كان " والت ديزني" رجلاً، يؤلف الأساطير ويغزل الخيال الذي دائماً ما تسوده البراءة ، لقد استجاب لـه مليارات من الناس ، وأغدقوه بامتنانهم ، وحمل الجنود رموز شخصياته الكرتونية على زيهم وطائراتهم الحربية ، كان الملوك والدكتاتوريين يرونها ميزة غامضة للشخصية الأمريكية ، ولقد لقب "ديفيد توم" المصمم البريطاني العظيم للشخصيات الكرتونية "ديزني" بـ " أعظم شخصية في فن الرسوم منذ ليوناردو". قامت كل

من جامعتي " هارفارد " و " يال " بمنحه درجات شرفية في نفس العام (١٩٣٨) ؛ كما حصل على أكثر من ٩٠٠ شهادة؛ تتضمن ٣١ جائزة أكاديمية غير مسبوقة ".

ـ مجلة *تايم*، ٢٣ ديسمبر ١٩٦٦

" لا تعبر كلمة صاحب عمل عن قيمة "والت" الحقيقية عند إطلاقها عليه ، فلقد كان عبقرياً ، مؤسساً ، وفناناً مُبدعاً ، متعدد المواهب المذهلة ، لقد كان مديراً ومنظماً رائداً ، ومنتجاً بارعاً ، ومغامراً جريئاً ".

ـ صحيفة كولومبس سيتيزن

" لم أدرك ما فعله والدي من أجل الحياة حتى بلغت السادسة ، عندما أخبرتني صديقتي في المدرسة . في تلك الليلة عندما أتى والدي إلى المنزل وجلس على كرسيه المفضل، اقتربت منه بنوع من الرهبة ، وسألته ، " هل أنت والت ديزني ؟ ". لم يكن يبدو شخصية مشهورة بالنسبة لي".

ـ ديان ديزني ميللر، *قصة والت ديزني*

"ما من قصيدة مدح ستتم قراءتها أو تمثال سيتم بناؤه تعادل ذكرى والت ديزني في قلوب وعقول وخيال الناس في العالم ".

ـ ريتشارد د. زانوك، منتج رسوم متحركة

" كل من عرف "ديزني" علم بحبه للعمل ، على الرغم من وجود بعض اختلافات الرأي حول طريقة تحقيقه لتلك النتيجة. فقد كان لديه العديد من الشباب في مناصب هامة ، ولكنه لم يفقد الاتصال مع أي مشروع منذ بدايته ، بالنسبة لرأي بعضهم . وهناك وجهة نظر أخرى تتعلق بانتقال "والت" من مشروع لآخر في خطة الشركة الخاصة ، وهي أنه لا يصبر عند التعامل مع الممثلين والكتاب والعاملين وهو دائماً حريص على أمواله . يقول هؤلاء الناس : إنه كان حاد الطباع ، بشكل غير متعمد ، وعلى الرغم من أن الآخرين أنكروا هذا ، إلا أنهم اعترفوا بأنه كان ينشد الكمال . كما لوحظ أيضاً أنه على الرغم من

كل أعباء العمل الثقيلة ، كان يجد الوقت لفحص المصابيح الكهربائية المحترقة والتأكد من نظافة دورات المياه ".

ـ لوس أنجلوس هيرالد إكسمينر

" لقد فكر هذا الرجل كثيراً فى الأشياء التى تسبب التجهم برغم ما أظهره من مرح على السطح . إن الشخص الجاد فقط هو الذى يمكنه أن يظهر الإحساس بالخيال الذى يساعد العالم على الحفاظ على سلامته العقلية ولو كان تحت قناع الجنون الذى يبعث على السرور " .

ـ يوسف كارش

من أقوال والت :

" لا يمكن أن أظل ساكناً ، علي أن أكتشف وأجرب ، إنني لا أرضى أبداً عن عملي ، إنني أستاء من حدود خيالي" .

" الخيال والواقعية كثيراً ما يتداخلان " .

" إن مكافأتى العظيمة أنني استطعت أن أبني تلك المؤسسة الرائعة ، وأن أكون بصحة جيدة ، وأن أحصل على تقدير العامة وقبول ما قمت بعمله " .

" نحن نستمر فى التقدم للأمام حتى ننمو ، ونفتح الأبواب الجديدة ونقوم بأشياء جديدة، لأننا فضوليون " .

"ستستمر ديزني لاند في النمو، وتطوير أشياء جديدة طالما أن هناك خيال في العالم " .

" إن خطواتك القادمة هى التى تحدد قيمتك "

" ... إنني أرى مدينة الغد في فلوريدا كمكان يستطيع أن يعيش فيه الناس ويعملوا، ويشعروا بنفس الإحساس الذي شعروا به في أول زيارة لهم لديزني لاند " .

" إن الأفعال تعبر أكثر من الكلمات عن مفهومي لدور الدين الذي يجب أن يلعبه في كل يوم من الحياة . لقد كنت أحاول دائماً دعم المقاييس الدينية والأخلاقية " .

" لا تشعر بالملل أو السخرية من الأمس ، لأنه صار جزءاً من الماضي " .

" إن اقتناص فرصة تواجهك من الممكن أن تكون أفضل ما حدث لك في العالم " .

" يحتاج الإنسان إلى مجموعة جديدة من المشاكل ، حتى يبعد بعقله عن المجموعة القديمة ".

" كل ما تقوم به يزيد من خبراتك فى الحياة ، وستجد الأشخاص الذين يتلهفون ليملأوا رأسك بالمعلومات ".

الرجل ... اللغز

على الرغم من تلك الأقوال المشرقة، سيظل " والت ديزني" الحقيقي لغزاً ، حتى بالنسبة للعديد من الأشخاص الذين عملوا معه لأكثر من ٣٠ عاماً . لقد حاول كل شخص أن يضيف شيئاً بشأن الصورة الغامضة للرجل . فلقد تناول "مايك" أكثر من ٢٠٠ وجبة عشاء وغداء مع مساعديه خلال توليه منصبه في شركة "والت ديزني" . لقد قضوا ساعات لانهائية من المحادثات المفتوحة والبنَّاءة عن "والت" مع هؤلاء القريبون منه للعديد من السنوات .

إن إحدى التجارب الشخصية بالنسبة لـ " مايك " هي التي كشفت عن الإبداع غير العادي لديه ، فهو يملك طريقة فريدة في النظر إلى الأشياء التي لا يلتفت إليها معظم الناس . لقد حدث شيء ما في صباح أحد الأيام التي سبقت وفاته ببضعة أشهر . لقد اختلف سلوكه عما كان معتاداً عليه ، وقد لاحظ القريبون منه ذلك . حدث هذا في عام ١٩٥٥. سقط القليل من المطر بينما كان "والت" يقود سيارته ليدخل الأستوديو في هذا الصباح. دخل بسيارته المرسيدس المكشوفة من البوابة، يلوح بيديه أثناء وقوفه بالسيارة فى حالة نفسية جيدة في مكانه المعتاد .

انتظره "مايك" ، وكان يتحدث مع حارس يسمى "بيل" ، وصل "والت" إلى الرجلين وسألهما : " كيف استمتعتما بالمطر المنعش هذا الصباح؟ " لقد كان يبدو أنه في حالة نفسية جيدة ، ثم سارا خلال الأستوديو إلى مبنى التحريك، حيث يوجد مكتبهما في الدور الثالث. لقد كانت تجربة تشبه اليوم الذي سار فيه "والت" مع "مايك" و"إيميت ماك جوفي" على طريق ميكي ماوس عندما تمنى "والت" لـ " مايك " أن يُوفق فى كل ما يقوم به في الحياة . وأثناء سيرهما ، أثار نبات الدفلى المزهر بالقرب من مسرح الأستوديو انتباه "والت" . وتوقف لفحصه .

" أنظـر إلى فقاعـة المـاء على هذه الورقة. إنني أتساءل كيف تظهر فقاعة المياه هذه على الورقـة ؟ مـن المحتمل أن تبدو قبة كبيرة. هل تعلم : علينا أن نقيم مطعماً عائماً على ورقة كـبيرة في "بـاي لـيك" في فلوريـدا ، ويمكننا أن نسميه مطعم الفقاعة العائمة. هل يمكنك أن تتخـيل عـدد الفقاعـات الموجـودة في المحـيط كلـه؟ فكـر في كـم الإبداع والحياة الموجودة في المحيط [1] ".

واسـتمروا في السـير عـندما عقـب "مـايك" : " يقـول الـناس إن كل كتلة ثلج لها شكل مخـتلف . فكـر في كـثرة الإبداع الذي يمكن أن يكون في فناء من الثلج ". فقاطعه "والت" : " نعـم ، الإبـداع في كـل مكـان ، ولا يمكـنك أن تهرب منه . أهم شيء هو أن تضيف قيمة مهما كانت بسيطة فى أى شيء لتصنع اختلافاً ".

وتوقـف " والـت " مـرة أخـرى أمـام نـافذة لهـا إطـارات خشـبية ليلاحظ قطرات المياه الساقطة على الزجاج لتشكل بركة صغيرة على الأرض أسفل النافذة. وعقب مرة أخرى:

" هـل تـتذكر عـندما كنت صبياً صغيراً وكانت تمطر بشدة في الخارج ؟ هل تتذكر روعة الإحسـاس بـالدفء والـراحة في المـنزل مـع نـار دافـئة مشـتعلة في الموقـد ؟ هل تتذكر مدى إحساسك بالأمان؟ هل تتذكر الراحة ؟ تلك الأشياء خالدة لتتذكرها .

" هـل تـتذكر رؤيـة الصـغار وهـم يعـدون خارجاً في المطر ، يتبللون ويقفزون في البرك ، ويتعجـبون مـاذا سـيكون علـيه الأمـر عـندما يكـبرون . هل حلمت أبداً بما ستقوم به عندما تكـبر ؟ هـل شـعرت في إحـدى المـرات بالحافـز لأن تكبر وتقوم بكل شيء بسرعة ؟ من هم مثلي ، لا يصبرون على هذا ".

وفي تلـك الـلحظة كـانوا قـد وصـلوا إلى درجـات سـلم مبـنى الرسوم المتحركة ، فتوقف "والت" مرة أخرى وأطلق تعليقاً آخر حفظه "مايك" طيلة حياته . "هل تريد أن تعرف شيئاً أكـثر إثـارة ممـا كـنا نـتحدث عنه؟" وقبل أن يجيب "مايك" قال "والت" : " عندما نكون كـباراً كمـا نحـن الآن ونـنظر عـبر نـافذة الذكـريات ، نـتذكر الأوقات التي كنا فيها أطفالاً صغاراً ، إنه لأكثر إثارة أن نعرف أننا أصبحنا كما كنا نحلم . هل تعلم ما يسمى هذا ؟ " . فأومأ " مايك " برأسه لهذا السؤال الفصيح .

---

١ ـ فيما بعد ، قام فنانوا ديزني برسم صورة لمطعم الفقاعة العائمة كمشروع للتطوير التنظيمي .

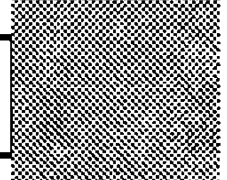
" الإنجاز ! هذا يسمى إنجاز . إنه ما يتمناه أي فرد ، أن تكون الحياة بالنسبة له . أتمنى أن تشعر بهذا النوع من الإحساس في حياتك ، أتمنى أن تَكونَ ما حلمتَ به عندما كنت طفلاً صغيراً ".

كان "والت" في أفضل وأنقى حالاته . إن "والت" الذي أحبه العالم وأعجب به ، لم يكن صورة مزيفة ، لقد كان حقيقياً . لم يكن هناك أي غموض في تلك اللحظة ، ولم يقم "مايك" بالسير معه بهذا الشكل الخاص والحميم قبل هذا اليوم ، ولم يقم بهذا مرة أخرى. من الممكن أن يصحو الإبداع بالسير البطيء تحت المطر المتساقط . المفكرون المتحررون يبدعون ولكنهم لا يقومون بمحاكاة الآخرين .

بعض أفضل الممارسات لـ " والت ديزني ":

- جلسات تبادل الأحاديث .
- المجالس .
- صور تسلسل الأحداث .
- التكنولوجيا .
- الخيال .
- التخطيط طويل الأجل .
- الاهتمام بالتفاصيل .
- الأصالة .
- التجديد .
- التصور .
- المشاركة .

زين العابدين
مجلة الإبتسامة



الحاجة إلى الأبداع

المكان : برج إيفل ـ باريس ، فرنسا .
الأفراد : ديان ديكون ، ومايك فانس ، وفينيسا فانس (إبنة مايك) .
المنتج : إبداع الأفراد .

سرنا تسبقنا اللهفة عبر بوابة المدخل لبرج إيفل، ونحن نلاحظ الرقم النيوني المضيء على بوابة الدخول الإلكترونية التي أشارت إلى أن هناك ١٥٩,٧٥٠,٥٥٧ شخص قد عبروا البوابة الدوارة قبلنا. وبمرور ثلاثتنا أصبح الرقم ١٥٩,٧٥٠,٥٦٠. كان توماس إديسون أحد تلك الأرقام منذ زمن بعيد. نحن نوصي أن تشتركوا معنا للإضافة إلى هذا الرقم .

لقد فكرنا إن كان المصمم والمهندس الفرنسي "جاستوف إيفل" معنا اليوم ، هل كان سيصدق عدد الأشخاص الذين زاروا هذا البناء العظيم .

دخلنا المصعد المائل ؛ وبعد ٩٨٤ قدم توقفنا ونظرنا إلى المشهد الذي لم يستطع " نابليون " أو "ماري أنطوانيت" الاستمتاع بمشاهدته ، وتعجبت فينيسا فانس ، "يا إلهي ! " ، وتوقفنا معاً على رصيف المشاهدة لاستطلاع البانوراما التي ليس لها مثيل لأحد أكثر المدن روعة ، ومن خلال نظرة شاملة ، استطعنا أن نجمع كل الأساطير الشهيرة والمعالم التي جذبت العديد من الناس من مختلف أنحاء العالم للاحتفال بقدرة البشرية على الإبداع .

ليس هناك إلهام أعظم من أن تقف على قمة برج إيفل في غسق إحدى أمسيات الصيف الدافئة مع شخص تحبه ؛ حيث ترى أمامك القوارب الرائعة ، والجسور المضيئة لنهر السين (كاري جرانت وأودري هيبرن) ، وكاتدرائية نوتردام ، واللوفر ، وكنيسة القلب المقدس ، ومونتمارتر ، ودار الأوبرا الفرنسية ، وماجيستك بانثيون .

لقد زار ليوناردو دافنشي ، ودالي ، وجان دارك ، ونابليون ، ورمبراندت ، وروبنس ، وفينوس دي ميلو وحتى يوه مينج [1] في هرمه الزجاجي هذا المكان ، وكانت الفكرة غير المحدودة التي فكرنا فيها ؛ أنه لابد أن تكون السماء بالقرب منا، لابد أن تنتقل الموناليزا من مكانها الخفي في اللوفر إلى برج إيفل من أجل رؤية أفضل للمدينة .

إن نتائج حاجة الإنسان للإبداع واضحة بين الطرق والممرات أسفلنا ، ومع ذلك ، ومن هذا الارتفاع، يمكننا أن نشعر بالحافز يخفق في باريس حتى أنه أثار جوعنا الشخصي للإنجاز الإبداعي . لقد اتضح لنا لماذا لقبت باريس بالمعشوقة من قبل الكتاب والشعراء . لقد قام الفنانون برسم " نوتردام" مراراً وتكراراً لتصميمه المعماري الرائع ، بينما ـ وبشكل متناقض تماماً ـ تقوم الفتيات الراقصات من مولين برفع تنوراتهن عندما يرقصن رقصة الكان ـ كان .

نستطيع أن نستمع إلى "لويس لامور" وهو يذكرنا أن الحب والعاطفة والرغبة تثير الإبداع . هناك دائماً الأفكار التي ـ وبشكل مباشر أو غير مباشر ـ تلهم كل نحات ، ورسام ، وشاعر، ومؤلف ، وموسيقي ، وعاشق .

وهذا الحافز المثير للإبداع لم يتم تمثيله بشكل أفضل من الرجل الذي نظر إلى مستنقع قديم في وسط فلوريدا وحوله من خلال رؤيته إلى مكان رائع يأتي إليه الناس من كل مكان أكثر من أي مكان آخر . لقد حول مكاناً له شهرة سيئة وهو مدينة الملاهي ، المعروفة بتجارة المخدرات ، والخداع واستغلال الأطفال الصغار فى العمل ـ إلى قطعة فنية من الإبداع خدمت الناس واعتنت بهم.

"والتر إلياس ديزني" هو أحد أشهر الأشخاص الذين فكروا بتحرر .

وهناك "أميرال جو فوللر" الذي بنى السفن في الحرب العالمية الثانية ، وكُلف ببناء مدينة "ديزني" وبدأ بناء عالم "والت ديزني" ، لقد كان هذا الأميرال قليل الحديث كثير الفعل ، لم يتساءل أبداً : "هل في إمكاننا ؟ هل نمتلك المعرفة ؟ هل لدينا الموارد ؟ هل لدينا الوقت ؟ " ولكنه طرح الأسئلة التالية ، "متى ؟ متى تريد تنفيذه ؟ متى تحتاجه ؟ ".

---

١ ـ يوه مينج ، المهندس الصيني الأمريكي الشهير، الذي صمم الهرم الزجاجي في اللوفر. يعتبر بي من وجهة نظر العديدين أعظم المهندسين الأحياء.

إن الاتجاه الأساسي للتفكير المتحرر هو اتجاه "متى". على سبيل المثال ، لقد تم بيع شركة AT&T منذ عدة سنوات ماضية ، ونتج عن ذلك سلسلة من الاجتماعات عبر المدينة للقيام بتغير مذهل ، لقد اجتمع نواب الرؤساء والمديرون الكبار لمناقشة الخطط من أجل تنفيذ أمر المحكمة بالانفصال ، وتمت دعوة "مايك" لحضور كل تلك الجلسات ، التي ضمت مئات من التنفيذيين .

وكان كل من خططوا للاجتماعات يعرفون فلسفة "مايك" لاتجاه "متى" وسمعوه يتحدث عن "الأميرال جو فوللر" ، ولأنهم كانوا يغيرون فى مؤسستهم الأساسية ، فقد احتاجوا إلى صيغة جديدة لبناء ثقافة جديدة في إدارة الأعمال .

إنهم يريدون المنافسة بشكل لم يحدث من قبل ، لقد كان تحدياً ، لقد أعدوا كتيبات ذات أغلفة مطلية ثقيلة وفواصل من الورق الشفاف لإعطائها لكل الحاضرين كذكرى للحدث .

وقد نُقش على ورقة شجرة مذهبة على الجلد البني كلمة *متى* ، أعقبها سؤالان من الأسئلة المثيرة :

إن لم أكن أنا ، فمن؟

إن لم يكن الآن ، فمتى؟

الغرفة أعلى البرج

هناك غرفة في أعلى برج إيفل بباريس ، حيث يوضع فيها تمثال شبيه لـ " توماس إديسون" . يرسل رسالة على جهاز التلغراف وجوستوف يشاهده بحرص. لقد حاولنا أن نخمن ما هي الرسالة التي يحاول إرسالها من أعلى البرج .

فمن المحتمل أنه يكتب الكلمات الأولى التي نطق بها عند اختراعه آلة الفونوغراف " " أهلاً ، أهلاً ، أهلاً بمن هناك . ابتكر لنا شيئاً ".

فكر خارج الصندوق

ابتكر لنا شيئاً !

متى؟ الآن!